

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### A. Kajian Pustaka

##### 1. *Grand Theory*

Penelitian ini menggunakan *Theory of Planned Behavior* (TPB) yang dikembangkan oleh Ajzen (1991) sebagai landasan teori utama untuk menjelaskan fenomena *turnover intention* atau niat karyawan untuk keluar dari organisasi. TPB menyatakan bahwa intensi seseorang untuk melakukan suatu tindakan, termasuk dalam konteks pekerjaan, merupakan prediktor utama dari perilaku aktual. Intensi tersebut dipengaruhi oleh tiga komponen utama, yaitu sikap terhadap perilaku, norma subjektif, dan persepsi kontrol perilaku.

Pada konteks penelitian ini, kompensasi memengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaan, di mana kompensasi yang adil dan sesuai ekspektasi dapat menimbulkan sikap positif terhadap organisasi dan menurunkan niat untuk keluar. Sementara itu, kompetensi berkaitan dengan *perceived behavioral control*, yaitu persepsi individu terhadap kemampuan diri untuk memenuhi tuntutan pekerjaan. Karyawan yang merasa memiliki kompetensi tinggi cenderung merasa lebih mampu dan percaya diri dalam menyelesaikan tugasnya, sehingga memiliki kontrol perilaku yang kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi.

*Employee engagement* atau keterikatan karyawan dapat memengaruhi dua komponen sekaligus, yaitu sikap terhadap pekerjaan

dan norma subjektif. Karyawan yang *engaged* cenderung menunjukkan keterlibatan emosional, dedikasi, dan rasa memiliki terhadap organisasi. Hal ini tidak hanya menciptakan sikap positif terhadap pekerjaan, tetapi juga memperkuat norma subjektif karena adanya pengaruh sosial dari lingkungan kerja yang mendukung keterikatan dan loyalitas.

Dengan demikian, TPB memberikan kerangka teoritis yang komprehensif untuk memahami bagaimana faktor-faktor internal (seperti persepsi atas kompensasi dan kompetensi) serta sosial-psikologis (seperti engagement dan norma lingkungan kerja) dapat membentuk niat seorang karyawan untuk tetap atau meninggalkan pekerjaannya. Maka dari itu, TPB sangat relevan digunakan untuk menjelaskan hubungan antara kompensasi, kompetensi, dan *employee engagement* terhadap *turnover intention* dalam penelitian ini.

## **2. Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sinambela (2021), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang mencakup pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, serta pengelolaan individu yang menjadi anggota organisasi atau kelompok kerja. Manajemen sumber daya manusia meliputi berbagai aktivitas, seperti desain pekerjaan, perencanaan kebutuhan pegawai, seleksi dan penempatan, pengembangan kompetensi, pengelolaan karier, kompensasi, evaluasi kinerja, pengembangan tim kerja, hingga

pengelolaan karyawan pada masa pensiun. Sejalan dengan pendapat tersebut, Sutrisno (2021) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis yang sangat dibutuhkan oleh organisasi karena berperan aktif dalam menjalankan kegiatan operasional serta menentukan kualitas pengambilan keputusan organisasi. Oleh karena itu, keberadaan sumber daya manusia yang dikelola secara efektif menjadi faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

Selaras dengan pendapat Rahardjo (2022), manajemen sumber daya manusia merupakan proses menyatukan orang dan organisasi sehingga kebutuhan masing-masing terpenuhi. Ini adalah bagian dari proses manajemen yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Selain itu, Nurdin *et al.*, (2024), memberikan pengertian lain dari manajemen sumber daya manusia yang merupakan disiplin yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut Silaen *et al.*, (2022), manajemen sumber daya manusia merupakan faktor yang paling penting untuk dikelola dalam mengatur sumber daya manusia di dalam perusahaan.

Berdasarkan uraian para ahli sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan dari pengertian manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses strategis yang mencakup perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan tenaga kerja dalam suatu organisasi, dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi

sekaligus memenuhi kebutuhan individu karyawan. SDM tidak hanya berfungsi sebagai faktor pendukung, tetapi juga sebagai elemen utama yang secara aktif berkontribusi terhadap keberlangsungan operasional dan pencapaian tujuan organisasi. Pengelolaan SDM meliputi berbagai aspek seperti desain pekerjaan, seleksi, pelatihan, pengembangan karier, kompensasi, evaluasi kinerja, hingga pengelolaan hubungan kerja dan masa pensiun. Dengan demikian, manajemen SDM menjadi pondasi penting dalam menciptakan efektivitas organisasi dan pengambilan keputusan yang tepat dalam lingkup kerja.

#### **b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Rusby (2021), menjelaskan manajemen sumber daya memiliki fungsi sebagai berikut:

- 1) **Pendekatan hukum.** Merupakan peran masyarakat akan pentingnya keseimbangan antara hak dan kewajiban masing-masing. Semakin meningkatnya kesadaran demikian biasanya dipandang sebagai salah satu akibat positif dari tingkat pendidikan para warga masyarakat
- 2) **Pendekatan ekonomi.** Merupakan yang paling erat hubungannya dengan pemahaman meningkatnya perhatian semakin banyak orang manajemen sumber daya manusia.
- 3) **Pendekatan politik.** Merupakan pendekatan dalam memahami gejala semakin besarnya perhatian pada manajemen sumber

daya manusia antara lain berarti mengkaitkannya dengan *raison d'etre* suatu negara bangsa.

### **3. Kompensasi**

#### **a. Pengertian Kompensasi**

Menurut Zunaidah *et al.*, (2021), menjelaskan kompensasi merupakan segala sesuatu yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atau imbalan atas kinerja yang dihasilkan. Pemberian kompensasi yang tepat akan berpengaruh positif terhadap karyawan, karena tidak dapat dipungkiri bahwa kompensasi menjadi tujuan utama untuk sebagian besar karyawan yang bekerja di dalam suatu perusahaan. Sejalan dengan pendapat Nurmansyah (2024), menjelaskan kompensasi adalah sejumlah paket yang ditawarkan organisasi atau perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas penggunaan tenaga, pikiran, dan kreativitas yang diberikan kepada perusahaan.

Selaras dengan penjelasan Septiani dkk., (2024), menjelaskan definisi lain kompensasi merupakan total semua bentuk imbalan atau pembayaran yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Kompensasi berperan sebagai mekanisme untuk memberi penghargaan kepada karyawan, menarik talenta, dan mempertahankan karyawan dalam organisasi. Selain itu, Aswaruddin *et al.*, (2023), juga menjelaskan pengertian kompensasi merupakan suatu bentuk imbal jasa atau

penghargaan yang diberikan kepada individu karena telah melaksanakan dan menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu yang di tugaskannya atau telah mencapai suatu strandart atau target yang ditetapkan. Pemberian kompensasi merupakan hak mutlak yang harus diterima karyawan sebagai balas jasa atas kerja kerasnya.

Berdasarkan uraian para ahli sebelumnya, maka dapat disimpulkan kompensasi merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi yang mereka berikan, baik berupa tenaga, pikiran, maupun kreativitas. Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai penghargaan atas kinerja, tetapi juga menjadi alat untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan. Pemberian kompensasi yang tepat sangat penting karena merupakan hak karyawan dan berperan besar dalam menciptakan kepuasan kerja serta mendukung pencapaian target organisasi.

#### **b. Jenis Kompensasi**

Menurut Yani (2021), menjelaskan dalam kompensasi itu terdapat jenis sebagai berikut:

- 1) **Kompensasi dalam bentuk finansial.** Kompensasi finansial dibagi menjadi dua bagian, yaitu kompensasi finansial yang dibayarkan secara langsung seperti gaji, upah, komisi dan bonus. Kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari

raya, tunjangan perumahan, tunjangan pendidikan dan lain sebagainya.

- 2) **Kompensasi dalam bentuk non-finansial.** Kompensasi dalam bentuk non finansial dibagi menjadi dua macam, yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan, misalnya kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai (menarik, menantang), peluang untuk dipromosikan, mendapat jabatan sebagai simbol status. Sedangkan kompensasi non finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja, seperti ditempatkan dilingkungan kerja yang kondusif, fasilitas kerja yang baik dan lain sebagainya.

### c. Indikator Kompensasi

Menurut Rivai, dalam Syafrizal (2021), menjelaskan dalam mengukur kompensasi dapat digunakan indikator sebagai berikut:

- 1) **Gaji.** Merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan.
- 2) **Bonus.** Merupakan pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja atau uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaannya yang telah dilaksanakan apabila melebihi target.

- 3) **Insentif.** Merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

#### **4. Kompetensi**

##### **a. Pengertian Kompetensi**

Menurut Rahadi *et al.*, (2021), kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, dan atribut individu yang digunakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Kompetensi menjadi dasar penting dalam menilai kemampuan seseorang dalam menjalankan tanggung jawab secara profesional dan efektif. Sejalan dengan pendapat tersebut, Maswanto *et al.*, (2022), menjelaskan bahwa kompetensi adalah sinergi antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang terintegrasi dalam pelaksanaan tugas, sesuai dengan prosedur dan standar kinerja organisasi. Dengan demikian, kompetensi tidak hanya mencerminkan kemampuan teknis semata, tetapi juga mencakup aspek perilaku dan sikap kerja yang mendukung tercapainya kinerja optimal. Kompetensi yang baik akan mendorong individu untuk bekerja lebih produktif, efisien, serta mampu beradaptasi dengan dinamika dan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang.

Selaras dengan pendapat Widiastuti (2023), menjelaskan kompetensi merupakan peta kapasitas pegawai atas atribut pekerjaan yang diembannya, yang merupakan kemampuan

menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu. Sejalan dengan pendapat Nyoto (2021), menjelaskan kompetensi merupakan sebuah konsep yang dimaknai sebagai terjadinya kombinasi antara keterampilan seseorang (*skills*), atribut personal (*personal's attribute*), dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behaviour*), yang dapat diamati, diukur, dan dievaluasi melalui alat ukur tertentu.

Berdasarkan uraian para ahli sebelumnya, maka dapat disimpulkan kompetensi merupakan perpaduan antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau atribut individu yang mencerminkan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kompetensi tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga mencakup perilaku kerja dan karakteristik individu yang mendukung kinerja optimal. Kompetensi menjadi landasan penting dalam menilai efektivitas dan profesionalisme seseorang dalam menjalankan tugas, serta berperan dalam mendorong produktivitas, efisiensi, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja.

#### **b. Indikator Kompetensi**

Menurut Wibowo (2021), menjelaskan dalam mengukur kompetensi dapat digunakan indikator sebagai berikut:

- 1) **Keyakinan dan nilai.** Merupakan Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.
- 2) **Keterampilan.** Hal ini memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, di praktikkan dan diperbaiki. Selain itu pelatihanpelatihan yang pernah diikuti juga akan menambah kemampuan.
- 3) **Pengalaman.** Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya. Pengalaman dapat dikembangkan berdasarkan lamanya waktu kerja dalam perusahaan atau organisasi.
- 4) **Karakteristik kepribadian.** Merupakan respon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.
- 5) **Motivasi.** Merupakan faktor dalam kompetensi dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan.

6) **Kemampuan intelektual.** Merupakan kecakapan dalam bekerjasama dan kemampuan dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap bawahan.

## 5. *Employee Engagement*

### a. *Pengertian Employee Engagement*

Menurut Pranogyo *et al.*, (2021), *employee engagement* merupakan sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi tidak hanya memahami tujuan dan konteks bisnis perusahaan, tetapi juga secara aktif bekerja sama dengan rekan kerja untuk meningkatkan performa kerja demi mencapai kebutuhan dan target organisasi. Keterlibatan ini mencerminkan adanya rasa memiliki, loyalitas, dan komitmen terhadap keberhasilan perusahaan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Hiejaya (2021), menjelaskan bahwa *employee engagement* adalah sikap karyawan terhadap organisasi di mana mereka bersedia bertindak lebih dari sekadar memenuhi ekspektasi atau tanggung jawab dasar yang diberikan. Dengan kata lain, *employee engagement* menggambarkan tingkat antusiasme dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaannya yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi terbaik. Karyawan yang *engaged* cenderung memiliki motivasi yang tinggi, produktivitas yang baik,

serta kesediaan untuk berinovasi dan membantu perusahaan berkembang secara berkelanjutan.

Selaras dengan penjelasan Amin & Riyanto (2022), menjelaskan pengertian lain dari *employee engagement* adalah suatu kondisi motivasi yang fokus dalam mencapai tujuan pekerjaan atau organisasi. Cakupan *employee engagement* berbeda-beda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Selain itu, Fairnandha (2021), menjelaskan keterikatan karyawan atau *employee engagement* merupakan alat yang penting dan kuat untuk mengukur kekuatan sebuah organisasi atau perusahaan. *Engagement* karyawan adalah tentang bagaimana karyawan mampu berusaha untuk meningkatkan kemajuan, efisiensi, serta efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian para ahli sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan *employee engagement* merupakan sikap positif dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang tercermin dari motivasi, loyalitas, dan dedikasi mereka dalam bekerja. Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi tidak hanya memahami visi dan nilai perusahaan, tetapi juga secara aktif berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. Mereka cenderung bekerja melampaui ekspektasi, menunjukkan semangat inovatif, serta turut menciptakan efisiensi dan efektivitas kerja. *Employee engagement* juga menjadi indikator penting untuk

mengukur kekuatan dan kesehatan suatu organisasi secara menyeluruh.

#### **b. Indikator *Employee Engagement***

Menurut Noviardy & Aliya (2021), menjelaskan dalam mengukur *employee engagement* dapat digunakan indikator sebagai berikut:

- 1) ***Vigor***. Merupakan kemampuan untuk beradaptasi, mental yang tinggi, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam pekerjaan, dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan.
- 2) ***Dedication***. Merupakan suatu perasaan yang penuh makna, semangat, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan dalam pekerjaan ditandai dengan *dedication* atau dedikasi.
- 3) ***Absorption***. Merupakan konsentrasi yang penuh dan senang saat terlibat dalam pekerjaan sehingga waktu saat bekerja berjalan dengan cepat meskipun karyawan sedang ada masalah.

### **6. *Turnover Intention***

#### **a. Pengertian *Turnover Intention***

Menurut McKinnon dalam Esa *et al.*, (2022), *turnover intention* merupakan suatu kondisi yang tidak diharapkan oleh perusahaan karena dapat mengganggu stabilitas operasional serta menurunkan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Fenomena ini telah menjadi permasalahan klasik yang terus dihadapi oleh banyak perusahaan dari waktu ke waktu, terutama dalam upaya

mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Sejalan dengan hal tersebut, Lompoliu (2021), menyatakan bahwa *turnover intention* adalah keputusan akhir yang dilakukan secara sadar, disengaja, dan terencana oleh seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi tempatnya bekerja. Keputusan ini sering kali dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal, seperti ketidakpuasan kerja, beban kerja yang tinggi, kurangnya kesempatan pengembangan karir, serta ketidaksesuaian nilai antara individu dan perusahaan.

Selaras dengan pendapat Hartini *et al.*, (2023), *turnover intention* merupakan aspek penting yang harus menjadi perhatian utama dalam manajemen sumber daya manusia di setiap perusahaan. Hal ini dikarenakan kualitas sumber daya manusia yang baik akan berbanding lurus dengan hasil kerja yang optimal. Ketika karyawan memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan, maka hal tersebut dapat berdampak langsung pada produktivitas dan efektivitas kerja, serta mengganggu stabilitas operasional perusahaan. Jika fenomena ini terjadi secara terus-menerus dan tidak ditangani dengan serius, maka keberlangsungan bisnis perusahaan dapat terancam. Sementara itu, menurut Sakti *et al.*, (2023), *turnover intention* diartikan sebagai bentuk keinginan yang mencerminkan arah pemikiran karyawan mengenai keberlanjutan hubungan kerjanya di masa depan. Dengan kata lain, *turnover intention* merupakan sinyal

awal dari kemungkinan seorang karyawan untuk mengundurkan diri, yang biasanya dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti ketidakpuasan kerja, tekanan lingkungan, maupun ketidaksesuaian antara harapan individu dan kondisi organisasi.

Berdasarkan uraian para ahli sebelumnya, maka dapat disimpulkan *turnover intention* merupakan suatu bentuk niat atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi yang bersifat sadar, disengaja, dan terencana. Kondisi ini merupakan hal yang tidak diinginkan oleh perusahaan karena dapat mengganggu stabilitas operasional, menurunkan produktivitas, serta mengancam kelangsungan bisnis secara keseluruhan. *Turnover intention* sering kali dipicu oleh berbagai faktor, baik internal seperti ketidakpuasan kerja, beban kerja yang tinggi, dan kurangnya peluang pengembangan karir, maupun faktor eksternal seperti tekanan lingkungan kerja dan ketidaksesuaian antara nilai individu dan perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memberikan perhatian serius terhadap fenomena ini sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia agar dapat mempertahankan karyawan yang berkualitas dan menjaga kinerja organisasi secara optimal.

### **b. Indikator *Turnover Intention***

Menurut Yuniarti (2021), menjelaskan dalam mengukur *turnover intention* karyawan dapat digunakan indikator sebagai berikut:

- 1) *Thinking of quitting*. Merupakan indikator berpikir untuk keluar dari perusahaan jika merasa diperlakukan kurang adil, sering melakukan absen, dan telat, serta merasa malas untuk berangkat kerja.
- 2) *Intention to search for alternatives*. Merupakan niat mencari alternatif pekerjaan baru dengan mencari pekerjaan yang lebih baik dari pekerjaan sebelumnya.
- 3) *Intention to quit*. Merupakan niat untuk pindah dari perusahaan karena mendapatkan pekerjaan yang lebih menjanjikan, dan berkeinginan untuk keluar dari pekerjaan karena beban kerja yang berlebihan.

### **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis, namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada

penelitian tertulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Juliantara, Sihombing, Sulistyawati, 2020, <i>The Effect of Employee Engagement on Turnover Intention: The Case of Golden Tulip Jineng Resort Bali Hotel</i> .  Atlantis Press, Vol.160	Untuk mengetahui pengaruh X terhadap Y	X: <i>Employee engagement</i>  Y: <i>Turnover intention</i>	Regresi sederhana	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa X berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y
2.	Vizano, Sutawijaya, Endri, 2021, <i>The Effect of Compensation and Career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia</i> .  <i>Journal of Asian Finance, Economics and Business</i> , Vol.8, No.1	Untuk mengetahui pengaruh X1 dan X2 terhadap Y	X1: <i>Compensation</i>  X2: <i>Career</i>  Y: <i>Turnover intention</i>	Regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial X1 dan X2 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y.
3.	Utami, Siswanto, 2021, <i>Pengaruh Employer Branding dan Employee Engagement terhadap Turnover Intention Generasi Z pada Industri FMCG</i> .	Untuk mengetahui pengaruh X1 dan X2 terhadap Y	X1: <i>Employer branding</i>  X2: <i>Employee engagement</i>  Y: <i>Turnover intention</i>	Regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial X1 dan X2 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	Jurnal Riset Akuntansi dan Manajemen, Vol.10, No.2				
4.	Wijaya, Suhardiyah, 2021, Pengaruh Beban Kerja, <i>Employee Engagement</i> , dan <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan di PT Central Sahabat Baru.  <i>Journal of Sustainability Business Research</i> , Vol.2, No.1	Untuk mengetahui pengaruh X1, X2, dan X3 terhadap Y	X1: Beban kerja X2: <i>Employee engagement</i> X3: <i>Perceived organizational support</i> Y: <i>Turnover intention</i>	Regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa X1, X2, dan X3 secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y
5.	Gani, Prihartam Purnamasari, 2022, Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> pada Perusahaan Tambang di Kalimantan.  Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan, Vol.10, Issue.2	Untuk mengetahui pengaruh X1 dan X2 terhadap Y	X1: Kompensasi X2: Lingkungan kerja Y: <i>Turnover intention</i>	Regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan secara parsial bahwa X1 dan X2 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y.
6.	Saputra, Zainiyah, Abriyoso, Rizki, 2022, Pengaruh Kompensasi terhadap	Untuk mengetahui pengaruh X terhadap Y	X: Kompensasi Y: <i>Turnover intention</i>	Regresi sederhana	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa X berpengaruh positif dan

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	<i>Turnover Intention</i> Karyawan pada PT Bintang Megah Abadi.  AKSARA: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal, Vol.8, No.2				signifikan terhadap Y
7.	Efitriana, Liana, 2022, Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap <i>Turnover Intention</i> (Studi pada Yamaha Mataram Sakti Semarang).  <i>Journal of Management &amp; Business</i> , Vol.5, No.2	Untuk mengetahui pengaruh X1, X2, dan X3 terhadap Y	X1: Kompensasi X2: Lingkungan kerja X3: Gaya kepemimpinan	Regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan secara parsial bahwa X1, X2, dan X3 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y.
8.	Janna, Paradilla, 2023, Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> Perawat dari RS Grestelina Makassar Tahun 2022.  Jurnal Kesehatan Masyarakat, Vol.2, No.1	Untuk mengetahui pengaruh X terhadap Y	X: <i>Employee engagement</i> Y: <i>Turnover intention</i>	Regresi sederhana	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa X berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y
9.	Wijayanto, Widiartanto, Dewi, 2022, Pengaruh <i>Job Satisfaction</i>	Untuk mengetahui pengaruh X1 dan X2 terhadap Y	X1: <i>Job satisfaction</i> X2: <i>Employee engagement</i>	Regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa X1 berpengaruh

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	dan <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> pada Karyawan Hotel Santika Premiere Semarang.  Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, Vol.11, No.3		Y: <i>Turnover intention</i>		positif dan signifikan terhadap Y, sedangkan X2 tidak berpengaruh terhadap Y.
10.	Akbar, Yusnita, Lestari, 2023, Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan PT Primajasa Perdanaraya Utama Tasikmalaya (Survei pada Karyawan PT Primajasa)  Jurnal Rimba: Riset Ilmu Manajemen Bisnis dan Akuntansi, Vol.1, No.4	Untuk mengetahui pengaruh X1 dan X2 terhadap Y	X1: Lingkungan kerja  X2: Kompensasi  Y: <i>Turnover intention</i>	Regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa X1 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y, sedangkan X2 tidak berpengaruh terhadap Y.
11.	Saripuddin, Hafiz, 2023, <i>The Effect of Competence, Work Motivation, and Employee Engagement on Employee Turnover Intention at PT Adiperkasa Medan Active Map.</i>	Untuk mengetahui pengaruh X1, X2, dan X3 terhadap Y	X1: <i>Competence</i>  X2: <i>Work motivation</i>  X3: <i>Employee engagement</i>  Y: <i>Turnover intention</i>	Regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan secara parsial bahwa X1, X2, dan X3 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y.

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	<i>Proceedings of the Medan International Conference on Economics and Business, Vol.1</i>				
12.	Hamsal, Annisa, Saleh, Arif, 2023, Peran Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Turnover Intention</i> PAUD Se-Kecamatan Tambang Kabupaten Kampar.	Untuk mengetahui pengaruh X1 dan X2 terhadap Y	X1: Kompetensi X2: Komitmen organisasi Y: <i>Turnover intention</i>	Regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan secara parsial bahwa X1 dan X2 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y
	SYARIKAT: Jurnal Rumpun Ekonomi Syariah, Vol.6, No.1				
13.	Sudarmi, 2024, Pengaruh Kompetensi dan Stres terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan pada PT Suryamas Gemilang Lubricant.	Untuk mengetahui pengaruh X1 dan X2 terhadap Y	X1: Kompetensi X2: Stres kerja Y: <i>Turnover intention</i>	Regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial X1 dan X2 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y
	ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis, Vol.27, No.3				
14.	Wahyudi, Nurmalasari, Bikorin, Akmal, Primartono, 2024, Kajian Literatur: Faktor yang	Untuk mengetahui faktor- faktor yang dapat mempengaruhi <i>turnover intention</i>	X1: Kompetensi X2: Kepuasan kerja X3: Motivasi	<i>Library research</i> dan deskriptif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam mempengaruhi <i>turnover intention</i> diperoleh

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	Mempengaruhi <i>Turnover Intention</i> Karyawan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.  Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis, Vol.2, No.2		X4: Kepuasan gaji  X5: Iklim organisasi  Y: <i>Turnover intention</i>		variabel X1, X2, X3, X4, dan X5 yang dapat mempengaruhi secara positif dan signifikan
15.	Liany, Larasati, 2025, <i>The Effect of Workload, Job Satisfaction and Competence on Turnover Intention of Employees of PT Kido Mulia Indonesia in Brebes.</i>  <i>Journal of Social and Economics Research</i> , Vol.7, Issue.1	Untuk mengetahui pengaruh X1, X2, dan X3 terhadap Y	X1: <i>Workload</i>  X2: <i>Job satisfaction</i>  X3: <i>Competence</i>  Y: <i>Turnover intention</i>	Regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan secara parsial bahwa X1 dan X2 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y, sedangkan X3 tidak berpengaruh terhadap Y.

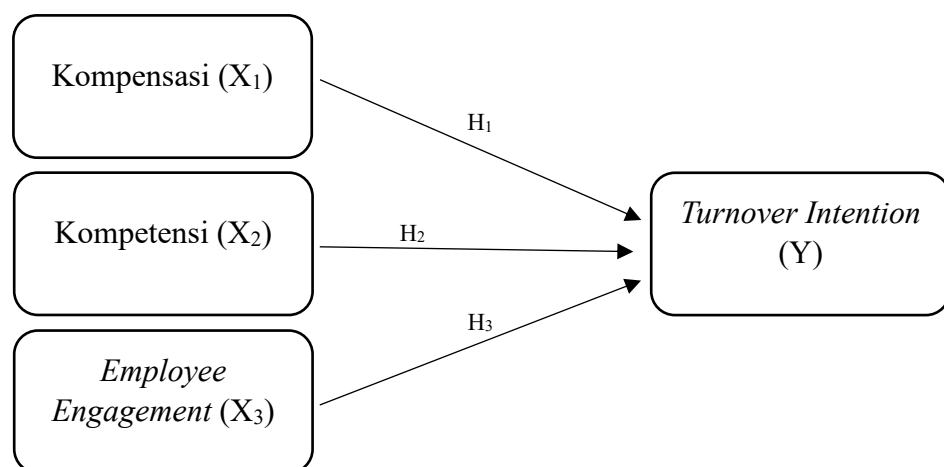
Sumber: Data diolah (2025).

### C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan landasan penting dalam suatu penelitian karena memberikan arah dan batasan dalam menganalisis fenomena yang diteliti. Kerangka konseptual tidak hanya menjelaskan hubungan antara variabel-variabel penelitian, tetapi juga menggambarkan alur logika penelitian dari hal yang bersifat umum menuju hal yang lebih

spesifik. Dengan adanya kerangka berpikir, peneliti dapat menyusun hipotesis yang relevan dan mendukung proses analisis data secara sistematis. Dalam penelitian ini, terdapat dua jenis variabel yang digunakan, yaitu variabel independen dan variabel dependen (Sekaran & Bougie, 2016). Variabel independen yang digunakan adalah kompensasi, kompetensi, dan *employee engagement* yang diasumsikan memiliki pengaruh terhadap variabel dependen, yaitu *turnover intention*.

Pemilihan variabel tersebut didasarkan pada temuan dan kerangka konseptual dari beberapa penelitian sebelumnya yang relevan, seperti yang dilakukan oleh Juliantara *et al.*, (2020), Vizano *et al.*, (2021), Saripuddin & Hafiz, (2023). Dari penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kompensasi, kompetensi, dan *employee engagement* dengan *turnover intention* karyawan. Oleh karena itu, kerangka berpikir dalam penelitian ini disusun untuk menggambarkan keterkaitan antarvariabel secara visual, yang dapat dilihat pada gambar kerangka berpikir di bawah ini.



### Gambar 2.1. Kerangka Berpikir

Sumber: Penelitian yang dilakukan Juliantara *et al.*, (2020), Vizano *et al.*, (2021), Saripuddin & Hafiz, (2023).

Keterangan

—————▶ : Hubungan Langsung (*Direct*)

## D. Hipotesis Penelitian

### 1. Kompensasi terhadap *Turnover Intention*

Menurut Zunaidah *et al.*, (2021), menjelaskan kompensasi merupakan segala sesuatu yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atau imbalan atas kinerja yang dihasilkan. Pemberian kompensasi yang tepat akan berpengaruh positif terhadap karyawan, karena tidak dapat dipungkiri bahwa kompensasi menjadi tujuan utama untuk sebagian besar karyawan yang bekerja di dalam suatu perusahaan. Selaras dengan temuan Vizano *et al.*, (2021), menjelaskan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Penelitian lain yang dilakukan Akbar *et al.*, (2023), menjelaskan sebaliknya bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Namun, penelitian lainnya masih berpendapat bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Gani *et al.*, 2022; Saputra *et al.*, 2022; Efitriana & Liana, 2022). Berdasarkan temuan hasil yang masih tidak konsisten pada pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention*, maka dari itu dalam penelitian ini dapat ditarik sebuah hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.**

## **2. Kompetensi terhadap *Turnover Intention***

Menurut Rahadi *et al.*, (2021), kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, dan atribut individu yang digunakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Kompetensi menjadi dasar penting dalam menilai kemampuan seseorang dalam menjalankan tanggung jawab secara profesional dan efektif. Selaras dengan penelitian yang dilakukan Saripuddin & Hafiz (2023), menjelaskan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Penelitian yang dilakukan Liany & Larasati (2025), menjelaskan sebaliknya bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Namun, masih terdapat hasil yang menjelaskan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada penelitian terdahulu yang dilakukan (Hamsal *et al.*, 2023; Sudarmi *et al.*, 2024; Wahyudi *et al.*, 2024). Berdasarkan uraian hasil yang masih tidak konsisten dalam pengaruh kompetensi terhadap *turnover intention*, maka dari itu dapat ditarik sebuah hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>: Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.**

### 3. *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*

Menurut Pranogyo *et al.*, (2021), *employee engagement* merupakan sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi tidak hanya memahami tujuan dan konteks bisnis perusahaan, tetapi juga secara aktif bekerja sama dengan rekan kerja untuk meningkatkan performa kerja demi mencapai kebutuhan dan target organisasi. Keterlibatan ini mencerminkan adanya rasa memiliki, loyalitas, dan komitmen terhadap keberhasilan perusahaan. Penelitian yang dilakukan Juliantara *et al.*, (2020), menjelaskan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Penelitian yang dilakukan Wijayanto *et al.*, (2022), menjelaskan sebaliknya bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Namun, masih terdapat penelitian lainnya yang menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Sarawati *et al.*, 2021; Utami & Siswanto, 2021; Janna & Paradilla, 2023). Berdasarkan temuan hasil yang masih tidak konsisten dalam pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention*, maka dari itu dapat ditarik sebuah hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>: *Employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.**