Department of Digital Business
Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)
Homepage: https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS
Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 29006-29018
P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Peran *Job Satisfaction* dalam Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap *Turnover Intention*

Idayanti Nurysamsi[1], Rifki Anugerah[2], Ardhana Prautami[3], Annisa Vania Syahbany Wairooy[4]
[1,2,3,4]Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin
[1]idayanti.febuh@gmail.com, [2]rifkianugrah584@gmail.com, [3]ardhana8565@gmail.com, [4]avsyahbany@gmail.com

Abstrak

Turnover intention merupakan indikator awal persoalan retensi karyawan yang berkaitan dengan kompensasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja. Namun, penelitian terdahulu menunjukkan temuan beragam, khususnya mengenai pengaruh langsung kompensasi dan pengembangan karir terhadap turnover intention serta peran mediasi job satisfaction. Artikel ini bertujuan mengembangkan kerangka konseptual tentang peran job satisfaction dalam hubungan kompensasi dan pengembangan karir dengan turnover intention. Penelitian menggunakan kajian literatur integratif terhadap 17 artikel empiris yang diterbitkan pada 2022–2026. Literatur dianalisis secara deskriptif-komparatif dan melalui sintesis tematik, dengan Social Exchange Theory sebagai landasan teoretis. Hasil sintesis menunjukkan bahwa hubungan job satisfaction dengan turnover intention relatif konsisten dan berarah negatif, sedangkan pengembangan karir umumnya berhubungan positif dengan job satisfaction. Sebaliknya, pengaruh kompensasi terhadap job satisfaction serta pengaruh langsung kompensasi dan pengembangan karir terhadap turnover intention bervariasi antarpenelitian. Mediasi job satisfaction cenderung lebih kuat pada hubungan pengembangan karir dengan turnover intention daripada pada hubungan kompensasi dengan turnover intention. Variasi temuan berkaitan dengan karakteristik responden dan organisasi, operasionalisasi konstruk, desain penelitian, serta variabel lain dalam model. Berdasarkan sintesis tersebut, artikel ini merumuskan tujuh proposisi dan satu kerangka konseptual yang menempatkan job satisfaction sebagai mekanisme evaluatif utama yang bersifat kontekstual. Implikasi praktisnya adalah pentingnya kompensasi yang dipersepsikan adil, jalur karir yang jelas, dan pemantauan kepuasan kerja dalam strategi retensi. Karena proposisi belum diuji secara empiris, penelitian selanjutnya perlu mengujinya pada beragam organisasi dan sektor.

Kata Kunci: *Job Satisfaction, Kompensasi, Pengembangan Karir, Turnover Intention*

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Mempertahankan karyawan yang kompeten merupakan salah satu tantangan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Persaingan memperoleh tenaga kerja, perubahan ekspektasi terhadap pekerjaan, serta meningkatnya perhatian terhadap kesejahteraan dan peluang pertumbuhan karir mendorong organisasi untuk mengevaluasi kembali strategi retensi karyawan. Salah satu persoalan yang perlu diperhatikan adalah turnover intention, yaitu kecenderungan karyawan untuk mempertimbangkan meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja. Meskipun tidak selalu berakhir pada keputusan keluar secara aktual, turnover intention dapat menjadi sinyal awal adanya persoalan dalam hubungan antara karyawan dan organisasi. Kanchana dan Jayathilaka [1] menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan dukungan rekan kerja berkaitan dengan kecenderungan keluarnya karyawan pada perusahaan rintisan. Sejalan dengan itu, Chen et al. [2] menegaskan pentingnya memperhatikan faktor-faktor organisasi yang membentuk kepuasan kerja dan niat berpindah pada kelompok pekerja muda. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa upaya mempertahankan karyawan perlu mempertimbangkan pengalaman kerja dan penilaian karyawan terhadap organisasi.

Salah satu faktor yang relevan dalam strategi retensi karyawan adalah kompensasi. Kompensasi tidak hanya berkaitan dengan besarnya imbalan yang diterima, tetapi juga bagaimana karyawan menilai kelayakan, keadilan, dan kesesuaiannya dengan kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Sistem kompensasi yang dipersepsikan positif berpotensi meningkatkan penghargaan karyawan terhadap pekerjaannya dan mengurangi kecenderungan untuk mencari alternatif pekerjaan. Chen et al. [2] menemukan bahwa persepsi terhadap imbalan berbasis kinerja berhubungan dengan kepuasan kerja dan turnover intention, baik melalui hubungan langsung maupun tidak langsung. Penelitian Li et al. [3] pada pekerja sosial di Tiongkok juga menunjukkan bahwa kepuasan terhadap

pembayaran memiliki hubungan negatif dengan turnover intention, dengan job satisfaction berperan sebagai mediator. Meskipun demikian, kompensasi yang diberikan organisasi belum tentu menghasilkan respons yang seragam pada setiap kelompok karyawan. Wajdi dan Nafisa [4] menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap job satisfaction, tetapi pengaruh langsung dan tidak langsungnya terhadap turnover intention tidak signifikan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa hubungan kompensasi dengan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi memerlukan penjelasan yang lebih mendalam.

Selain kompensasi, pengembangan karir merupakan aspek penting dalam membentuk persepsi karyawan terhadap keberlanjutan hubungan kerja dengan organisasi. Kesempatan memperoleh peningkatan kompetensi, promosi jabatan, dan kejelasan jalur karir dapat memberikan gambaran mengenai prospek pertumbuhan profesional di masa depan. Karyawan yang melihat adanya peluang berkembang di dalam organisasi berpotensi memiliki alasan yang lebih kuat untuk mempertahankan pekerjaannya. Penelitian Chen et al. [2] menunjukkan bahwa persepsi terhadap kesempatan pengembangan karir berkaitan secara signifikan dengan job satisfaction dan turnover intention. Temuan Pratama dan Tanuwijaya [5] juga menunjukkan adanya pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, Sugiantari dan Rahyuda [6] menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif terhadap turnover intention, baik secara langsung maupun melalui mediasi parsial job satisfaction. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa pengembangan karir tidak hanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan individu, tetapi juga dapat menjadi bagian dari upaya organisasi dalam mempertahankan karyawan.

Hubungan antara kompensasi, pengembangan karir, dan turnover intention perlu dipahami dengan mempertimbangkan job satisfaction sebagai mekanisme evaluatif yang menghubungkan praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan respons karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan penilaian karyawan terhadap pengalaman kerja yang diperoleh, termasuk imbalan dan kesempatan berkembang yang tersedia dalam organisasi. Dalam konteks ini, kompensasi dan pengembangan karir tidak selalu berkaitan secara langsung dengan keinginan untuk meninggalkan organisasi, tetapi dapat terlebih dahulu membentuk tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Chen et al. [2] menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung persepsi imbalan berbasis kinerja dan kesempatan pengembangan karir terhadap turnover intention melalui job satisfaction. Selanjutnya, meta-analisis Ersoy [7] terhadap 32 penelitian pada sektor perhotelan menemukan hubungan negatif dengan kekuatan sedang antara job satisfaction dan turnover intention. Temuan ini memperkuat pentingnya kepuasan kerja dalam memahami kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi, meskipun kekuatan hubungan tersebut dapat berbeda menurut konteks penelitian.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas hubungan keempat variabel tersebut, temuan empiris yang tersedia belum sepenuhnya menunjukkan pola yang konsisten, terutama mengenai peran mediasi job satisfaction. Sugianto et al. [8] menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja, sedangkan kompensasi tidak menunjukkan pengaruh mediasi yang signifikan. Sebaliknya, Hanifa et al. [9] melaporkan bahwa job satisfaction secara signifikan memediasi hubungan kompensasi dengan turnover intention, tetapi tidak memediasi hubungan pengembangan karir dengan turnover intention. Hasil yang berbeda ditunjukkan oleh Sadewa dan Inggarwati [10], yang menemukan adanya peran mediasi job satisfaction pada hubungan kompensasi maupun pengembangan karir dengan turnover intention. Ketidakkonsistenan tersebut memperlihatkan bahwa peran job satisfaction sebagai mekanisme penghubung belum dapat dipandang berlaku secara seragam. Dengan demikian, diperlukan kajian yang tidak hanya mengidentifikasi arah hubungan antarvariabel, tetapi juga menelaah perbedaan temuan dan argumentasi yang mendasari hubungan tersebut.

Perbedaan hasil penelitian menjadi dasar penting untuk melakukan sintesis konseptual yang lebih terarah. Penelitian terdahulu dilakukan pada konteks organisasi, karakteristik responden, serta pengukuran konstruk yang beragam, sehingga terdapat kemungkinan bahwa hubungan kompensasi dan pengembangan karir dengan turnover intention tidak sepenuhnya dapat dijelaskan melalui satu pola yang berlaku universal. Selain itu, penggunaan konstruk seperti pay satisfaction, perceived pay for performance, dan kompensasi secara umum perlu dicermati karena masing-masing memiliki penekanan pengukuran yang berbeda. Oleh karena itu, diperlukan pengintegrasian temuan penelitian yang mampu menjelaskan kedudukan kompensasi dan pengembangan karir sebagai praktik pengelolaan sumber daya manusia, job satisfaction sebagai respons evaluatif karyawan, serta turnover intention sebagai kecenderungan perilaku yang berkaitan dengan keputusan meninggalkan organisasi. Pendekatan tersebut diharapkan dapat memperjelas hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel sekaligus memberikan landasan yang lebih terstruktur bagi pengembangan proposisi konseptual.

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini bertujuan mengembangkan kerangka konseptual mengenai peran job satisfaction dalam menjelaskan hubungan kompensasi dan pengembangan karir dengan turnover intention melalui sintesis kritis terhadap literatur ilmiah yang diterbitkan pada periode 2022-2026. Fokus kajian diarahkan pada pengintegrasian temuan yang mendukung maupun yang menunjukkan ketidakkonsistenan hubungan antarvariabel

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.14324
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

untuk merumuskan proposisi mengenai pengaruh langsung dan mekanisme mediasi job satisfaction. Kontribusi konseptual yang diharapkan terletak pada penyusunan argumentasi teoretis yang lebih terintegrasi mengenai mekanisme pembentukan turnover intention, sedangkan kontribusi praktisnya berupa landasan bagi organisasi dalam merancang strategi retensi karyawan melalui pengelolaan kompensasi, pengembangan karir, dan peningkatan kepuasan kerja. Kerangka yang dihasilkan diharapkan dapat menjadi dasar bagi penelitian empiris selanjutnya untuk menguji keberlakuan hubungan tersebut pada berbagai konteks organisasi.

2.1 Tinjauan Pustaka

Social Exchange Theory

Social Exchange Theory (SET) merupakan teori yang menjelaskan hubungan sosial berdasarkan prinsip pertukaran dan timbal balik *(reciprocity)* antara individu maupun kelompok. Dalam konteks organisasi, teori ini memandang hubungan karyawan dan organisasi sebagai proses pertukaran yang melibatkan kontribusi, penghargaan, dukungan, serta kewajiban timbal balik. Ketika organisasi memberikan perlakuan yang dianggap positif dan adil, karyawan cenderung membentuk sikap serta perilaku yang menguntungkan organisasi. Xuecheng et al. [11] menjelaskan bahwa SET dapat digunakan untuk memahami hubungan antara praktik pengelolaan sumber daya manusia, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Dengan demikian, kualitas hubungan pertukaran tidak hanya ditentukan oleh imbalan ekonomi, tetapi juga oleh dukungan dan pengalaman kerja yang dirasakan karyawan.

Dalam perspektif SET, kompensasi dan pengembangan karir dapat dipandang sebagai bentuk investasi organisasi terhadap karyawannya. Kompensasi mencerminkan penghargaan atas kontribusi yang diberikan, sedangkan pengembangan karir menunjukkan dukungan organisasi terhadap pertumbuhan dan keberlanjutan karir individu. Ketika kedua aspek tersebut dipersepsikan adil dan sesuai dengan harapan, karyawan berpotensi mengembangkan penilaian yang lebih positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara kontribusi yang diberikan dan manfaat yang diterima dapat melemahkan hubungan pertukaran serta meningkatkan kecenderungan karyawan untuk mempertimbangkan peluang kerja di organisasi lain.

Relevansi SET terhadap retensi karyawan didukung oleh penelitian Xuecheng et al. [11], yang menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja, serta kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Temuan ini menunjukkan pentingnya dukungan organisasi dalam membangun hubungan kerja yang berkelanjutan. Selanjutnya, Yang et al. [12] menggunakan perspektif SET untuk menjelaskan hubungan keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan turnover intention pada karyawan generasi milenial di Vietnam. Penelitian tersebut menemukan bahwa keadilan distributif merupakan prediktor kepuasan kerja yang lebih kuat dibandingkan keadilan prosedural, sedangkan job satisfaction memiliki hubungan negatif dengan turnover intention. Kedua penelitian tersebut memperlihatkan bahwa persepsi terhadap perlakuan organisasi dan kepuasan kerja berkaitan dengan kecenderungan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi.

Berdasarkan perspektif tersebut, SET digunakan sebagai landasan teoretis untuk menjelaskan hubungan kompensasi, pengembangan karir, job satisfaction, dan turnover intention dalam artikel ini. Kompensasi dan pengembangan karir diposisikan sebagai bentuk dukungan organisasi yang dapat membentuk kepuasan kerja, sedangkan job satisfaction dipandang sebagai mekanisme evaluatif yang berpotensi menghubungkan kedua praktik tersebut dengan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Dengan demikian, SET memberikan dasar argumentasi bagi pengembangan model konseptual yang menempatkan job satisfaction sebagai variabel mediasi, sekaligus menjelaskan pentingnya pertukaran sosial yang positif dalam mendukung strategi retensi karyawan.

Kompensasi

Kompensasi merupakan bentuk imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi, tanggung jawab, dan pekerjaan yang telah dilaksanakan. Dalam pengelolaan sumber daya manusia, kompensasi mencakup imbalan finansial langsung, seperti gaji, upah, insentif, dan bonus, serta imbalan finansial tidak langsung berupa tunjangan dan berbagai manfaat kesejahteraan. Kompensasi tidak hanya berfungsi untuk memenuhi kebutuhan ekonomi karyawan, tetapi juga mencerminkan penghargaan organisasi terhadap kontribusi individu. Oleh karena itu, pengelolaan kompensasi perlu mempertimbangkan kelayakan, keadilan, dan kesesuaian imbalan dengan tuntutan pekerjaan serta kontribusi yang diberikan karyawan.

Efektivitas kompensasi tidak semata-mata ditentukan oleh besarnya nilai finansial yang diterima, tetapi juga oleh persepsi karyawan terhadap keadilan sistem pemberian imbalan. Mohrenweiser dan Pfeifer [13] menunjukkan bahwa struktur upah, perbandingan penghasilan, dan persepsi keadilan memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja karyawan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa penilaian karyawan terhadap kompensasi dipengaruhi oleh perbandingan antara imbalan yang diterima dan standar yang dianggap layak. Dengan demikian, transparansi,

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.14324
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

konsistensi, dan keadilan dalam pemberian kompensasi menjadi aspek penting dalam membentuk pengalaman kerja yang positif.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berhubungan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Chen et al. [2] menemukan bahwa persepsi terhadap imbalan berbasis kinerja berpengaruh positif terhadap job satisfaction pada pekerja muda di Tiongkok. Sejalan dengan itu, Darmadi dan Suwanto [14] menunjukkan bahwa sistem kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan industri ritel. Namun, Wajdi dan Nafisa [4] menemukan bahwa meskipun kompensasi berpengaruh positif terhadap job satisfaction, pengaruhnya terhadap turnover intention tidak signifikan. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa kompensasi memiliki keterkaitan dengan pengalaman kerja karyawan, tetapi tidak selalu secara langsung menentukan kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi.

Dalam kajian konseptual ini, kompensasi diposisikan sebagai salah satu praktik strategis manajemen sumber daya manusia yang berpotensi membentuk job satisfaction dan turnover intention. Kompensasi yang dipersepsikan adil, kompetitif, dan sesuai dengan kontribusi karyawan dapat mendorong evaluasi positif terhadap pekerjaan serta memperkuat hubungan antara individu dan organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap kompensasi berpotensi mengurangi kepuasan kerja dan meningkatkan pertimbangan untuk mencari pekerjaan alternatif. Dengan demikian, kompensasi dipandang sebagai faktor organisasi yang hubungannya dengan turnover intention perlu dipahami melalui mekanisme psikologis, khususnya job satisfaction, sebagai dasar pengembangan strategi retensi karyawan.

Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan proses terencana dan berkelanjutan yang bertujuan meningkatkan kemampuan, kompetensi, serta peluang kemajuan profesional karyawan dalam organisasi. Pengembangan karir tidak hanya berkaitan dengan kenaikan jabatan, tetapi juga mencakup peningkatan keterampilan, kesempatan mengikuti pelatihan, pendampingan karir, dan kejelasan jalur pengembangan profesional. Dalam manajemen sumber daya manusia, pengembangan karir menjadi salah satu bentuk investasi organisasi untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja sekaligus memberikan kesempatan bagi karyawan dalam mencapai tujuan karirnya. Darmadi dan Suwanto [14] menunjukkan bahwa pengembangan karir merupakan salah satu faktor organisasi yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Efektivitas pengembangan karir dipengaruhi oleh sejauh mana karyawan memperoleh kesempatan yang adil, transparan, dan sesuai dengan kebutuhan profesional mereka. Kejelasan jenjang karir, akses terhadap pelatihan, kesempatan promosi, serta dukungan organisasi dalam meningkatkan kompetensi dapat membentuk persepsi positif terhadap prospek pekerjaan. Sebaliknya, keterbatasan kesempatan berkembang berpotensi menimbulkan persepsi stagnasi karir dan mendorong karyawan mempertimbangkan alternatif pekerjaan di luar organisasi. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, penyediaan kesempatan pengembangan karir dapat dipahami sebagai bentuk dukungan organisasi yang berpotensi mendorong respons positif karyawan melalui peningkatan kepuasan terhadap pekerjaannya.

Sejumlah penelitian empiris memperlihatkan keterkaitan pengembangan karir dengan job satisfaction dan turnover intention. Chen et al. [2] menemukan bahwa persepsi terhadap pengembangan karir berpengaruh terhadap turnover intention, baik secara langsung maupun melalui job satisfaction. Selanjutnya, Sugiantari dan Rahyuda [6] menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan negatif terhadap turnover intention, dengan job satisfaction berperan sebagai mediator parsial. Temuan serupa dilaporkan Parela dan Fauziah [15] pada karyawan Generasi Z, yang menunjukkan bahwa pengembangan karir dapat menurunkan turnover intention secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Namun, Hanifa et al. [9] menemukan bahwa pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap turnover intention melalui job satisfaction tidak signifikan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa mekanisme hubungan pengembangan karir dengan keinginan meninggalkan organisasi masih memerlukan penjelasan konseptual lebih lanjut.

Dalam kajian konseptual ini, pengembangan karir diposisikan sebagai praktik strategis manajemen sumber daya manusia yang mencerminkan dukungan organisasi terhadap pertumbuhan dan keberlanjutan karir karyawan. Kesempatan pengembangan karir yang jelas dan berkelanjutan diperkirakan dapat meningkatkan job satisfaction melalui terbentuknya persepsi positif terhadap masa depan pekerjaan. Kepuasan tersebut selanjutnya berpotensi mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Dengan demikian, pengembangan karir dipandang sebagai salah satu faktor penting dalam strategi retensi karyawan, dengan job satisfaction sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan keterkaitannya dengan turnover intention.

DOI: https://doi.org/10.xxxx/riggs.xxxx.xxx
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Job Satisfaction

Job satisfaction atau kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan penilaian dan perasaan individu terhadap pekerjaan serta pengalaman yang diperoleh selama bekerja. Kepuasan kerja terbentuk melalui evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti kompensasi, kesempatan pengembangan karir, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, supervisi, dan karakteristik pekerjaan. Chen et al. [2] menjelaskan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan pengalaman dan pemenuhan kebutuhan karyawan melalui kebijakan serta praktik organisasi. Dengan demikian, job satisfaction tidak hanya mencerminkan kepuasan terhadap imbalan finansial, tetapi juga penilaian menyeluruh terhadap kualitas pengalaman kerja yang diberikan organisasi.

Pembentukan job satisfaction dipengaruhi oleh kesesuaian antara harapan karyawan dan kondisi pekerjaan yang mereka rasakan. Kompensasi yang dianggap adil serta kesempatan pengembangan karir yang jelas dapat membentuk persepsi positif terhadap organisasi dan meningkatkan kepuasan kerja. Darmadi dan Suwanto [14] menemukan bahwa sistem kompensasi dan pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada industri ritel. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat dipahami sebagai respons evaluatif terhadap praktik pengelolaan sumber daya manusia. Dalam perspektif Social Exchange Theory, pengalaman positif yang diperoleh karyawan melalui dukungan organisasi berpotensi memperkuat hubungan timbal balik antara individu dan organisasi.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa job satisfaction memiliki keterkaitan dengan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Chen et al. [2] menemukan bahwa kepuasan kerja berperan dalam menjelaskan hubungan kesempatan pengembangan karir dan imbalan berbasis kinerja dengan turnover intention. Ersoy [7], melalui meta-analisis terhadap 32 penelitian pada industri perhotelan, menemukan hubungan negatif berkekuatan sedang antara job satisfaction dan turnover intention. Sementara itu, Hanifa et al. [9] menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan kompensasi dengan turnover intention, tetapi tidak pada hubungan pengembangan karir dengan turnover intention. Hasil berbeda dilaporkan oleh Putri et al. [16], yang menemukan bahwa job satisfaction tidak memediasi hubungan kompensasi maupun pengembangan karir dengan turnover intention. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa peran kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi belum sepenuhnya konsisten dalam berbagai konteks organisasi.

Dalam kajian konseptual ini, job satisfaction diposisikan sebagai variabel mediasi yang berpotensi menjelaskan hubungan kompensasi dan pengembangan karir dengan turnover intention. Kompensasi dan pengembangan karir dipandang sebagai praktik organisasi yang dapat membentuk evaluasi positif karyawan terhadap pekerjaannya, sedangkan kepuasan kerja menjadi mekanisme psikologis yang menghubungkan pengalaman tersebut dengan kecenderungan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk mempertimbangkan perpindahan pekerjaan. Dengan demikian, job satisfaction menjadi komponen penting dalam pengembangan kerangka konseptual strategi retensi karyawan yang mengintegrasikan aspek penghargaan, pertumbuhan karir, dan sikap karyawan terhadap organisasi.

Turnover Intention

Turnover intention merupakan kecenderungan atau niat sadar karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja dalam periode tertentu. Konsep ini menggambarkan proses psikologis ketika individu mulai mempertimbangkan keberlanjutan hubungan kerja dan kemungkinan memperoleh pekerjaan di organisasi lain. Turnover intention berbeda dengan actual turnover, karena niat untuk meninggalkan organisasi belum tentu diwujudkan dalam tindakan pengunduran diri. Pelly [17] menjelaskan bahwa keinginan keluar dari pekerjaan merupakan salah satu indikator penting dalam proses penarikan diri karyawan *(employee withdrawal)* yang dapat digunakan organisasi untuk mengidentifikasi potensi perpindahan tenaga kerja sebelum terjadi secara aktual. Dengan demikian, turnover intention menjadi aspek penting dalam memahami keberhasilan pengelolaan dan retensi karyawan.

Terbentuknya turnover intention dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan kondisi pekerjaan, karakteristik individu, serta persepsi terhadap organisasi. Ketidakpuasan terhadap imbalan, terbatasnya kesempatan pengembangan karir, dan pengalaman kerja yang kurang mendukung dapat mendorong karyawan mempertimbangkan alternatif pekerjaan. Sebaliknya, pengalaman kerja yang positif dan terpenuhinya harapan terhadap pekerjaan berpotensi mengurangi kecenderungan tersebut. Pelly [17] menunjukkan bahwa indikator kesejahteraan kerja, termasuk job satisfaction dan employee engagement, memiliki kemampuan menjelaskan variasi niat keluar yang lebih besar dibandingkan faktor upah dan jam kerja saja. Temuan ini mengindikasikan bahwa turnover intention tidak hanya berkaitan dengan pertimbangan ekonomi, tetapi juga dengan evaluasi psikologis karyawan terhadap pengalaman kerjanya.

DOI: https://doi.org/10.xxxx/riggs.xxxx.xxx
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Sejumlah penelitian empiris memperlihatkan hubungan antara praktik organisasi, kepuasan kerja, dan turnover intention. Kanchana dan Jayathilaka [1] menemukan bahwa job satisfaction dan dukungan rekan kerja berhubungan negatif dengan kecenderungan keluar pada pekerja perusahaan rintisan di Sri Lanka. Chen et al. [2] menunjukkan bahwa persepsi terhadap kompensasi berbasis kinerja dan kesempatan pengembangan karir berkaitan dengan turnover intention, baik secara langsung maupun melalui job satisfaction. Sementara itu, Sholahuddin et al. [18] menemukan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intention, sedangkan pengembangan karir tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Perbedaan hasil tersebut memperlihatkan bahwa hubungan faktor organisasi dengan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan dapat bervariasi menurut konteks penelitian.

Dalam kajian konseptual ini, turnover intention diposisikan sebagai variabel dependen yang mencerminkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Kompensasi dan pengembangan karir dipandang sebagai faktor organisasi yang berpotensi memengaruhi kecenderungan tersebut, sedangkan job satisfaction berperan sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan hubungan keduanya. Kompensasi yang dipersepsikan adil dan kesempatan pengembangan karir yang memadai diperkirakan dapat meningkatkan kepuasan kerja, sehingga berpotensi menurunkan turnover intention. Oleh karena itu, pemahaman mengenai hubungan antarvariabel tersebut menjadi landasan dalam mengembangkan kerangka konseptual strategi retensi karyawan. Namun, rendahnya turnover intention tetap perlu dibedakan dari retensi aktual karena niat karyawan tidak selalu mencerminkan perilaku keluar yang benar-benar terjadi.

2. Metode Penelitian

2.1. Pendekatan Kajian Literatur Integratif

Artikel ini menggunakan pendekatan kajian literatur integratif *(integrative literature review)* yang berorientasi pada pengembangan model konseptual. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan pengintegrasian dan analisis kritis terhadap berbagai temuan empiris serta perspektif teoretis untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai suatu fenomena. Kutcher dan LeBaron [19] menjelaskan bahwa kajian literatur integratif memungkinkan sintesis berbagai sumber penelitian untuk menghasilkan pemahaman yang menyeluruh dan mendukung pengembangan teori. Sejalan dengan itu, Gruner dan Minunno [20] menekankan pentingnya sintesis kritis dalam menghasilkan wawasan teoretis dan kerangka konseptual. Kajian ini berfokus pada hubungan kompensasi, pengembangan karir, job satisfaction, dan turnover intention dengan menggunakan *Social Exchange Theory* sebagai landasan teoretis. Literatur yang relevan dianalisis berdasarkan pola hubungan antarvariabel, konsistensi temuan, serta perbedaan hasil penelitian terdahulu. Hasil sintesis diarahkan pada pengembangan proposisi dan kerangka konseptual yang menempatkan job satisfaction sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, kajian ini tidak bertujuan menguji hipotesis secara statistik, melainkan membangun argumentasi teoretis yang dapat menjadi dasar pengujian empiris pada penelitian selanjutnya.

2.2. Strategi Penelusuran dan Seleksi Literatur

Penelusuran literatur dalam kajian ini difokuskan pada publikasi ilmiah periode 2022-2026 yang membahas hubungan kompensasi, pengembangan karir, job satisfaction, dan turnover intention. Literatur dihimpun melalui penelusuran daring dan pemeriksaan langsung pada laman resmi penerbit jurnal serta tautan *Digital Object Identifier* (DOI). Strategi penelusuran diarahkan menggunakan kata kunci *compensation*, *career development*, *job satisfaction*, *turnover intention*, dan *employee retention*, dengan mempertimbangkan kombinasi istilah yang menggambarkan hubungan langsung maupun peran mediasi antarvariabel. Penelusuran ini bertujuan memperoleh penelitian empiris yang relevan untuk mengidentifikasi pola hubungan, perbedaan temuan, dan mekanisme yang mendasari kecenderungan karyawan meninggalkan organisasi.

Seleksi literatur didasarkan pada relevansi substansi, tahun publikasi, kejelasan metode penelitian, serta keterverifikasian sumber. Kriteria inklusi mencakup artikel jurnal ilmiah yang diterbitkan pada 2022-2026, membahas sekurang-kurangnya dua variabel dalam model konseptual, serta menyajikan temuan empiris yang dapat dievaluasi. Penelitian dengan hasil signifikan maupun tidak signifikan tetap dipertimbangkan untuk mengidentifikasi konsistensi dan perbedaan hasil penelitian terdahulu. Artikel yang tidak relevan, terduplikasi, atau memiliki informasi publikasi yang tidak dapat diverifikasi dikeluarkan dari kajian. Literatur teoretis dan metodologis digunakan secara terpisah sebagai sumber pendukung dalam membangun landasan teori dan pendekatan kajian. Seluruh literatur yang memenuhi kriteria selanjutnya menjadi bahan analisis dan sintesis untuk pengembangan proposisi serta kerangka konseptual.

DOI: https://doi.org/10.xxxx/riggs.xxxx.xxx
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

2.3. Teknik Analisis dan Sintesis Literatur

Analisis literatur dalam kajian ini dirancang menggunakan pendekatan deskriptif-komparatif dan sintesis tematik untuk mengidentifikasi pola hubungan serta perbedaan temuan penelitian terdahulu. Literatur terpilih dianalisis melalui matriks yang memuat penulis dan tahun publikasi, konteks penelitian, konstruk yang digunakan, metode penelitian, serta temuan utama. Hasil penelitian kemudian dikelompokkan berdasarkan hubungan kompensasi, pengembangan karir, job satisfaction, dan turnover intention, termasuk pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui mekanisme mediasi. Perbandingan dilakukan dengan memperhatikan arah hubungan, signifikansi temuan, serta perbedaan konteks dan pengukuran variabel. Tahapan ini bertujuan mengidentifikasi konsistensi, kontradiksi, dan kesenjangan konseptual yang dapat menjadi dasar pengembangan model.

Sintesis literatur selanjutnya dilakukan dengan mengintegrasikan temuan empiris dan perspektif *Social Exchange Theory* untuk membangun argumentasi mengenai mekanisme hubungan antarvariabel. Hasil sintesis digunakan sebagai dasar perumusan tujuh proposisi konseptual yang mencakup hubungan langsung antara kompensasi, pengembangan karir, job satisfaction, dan turnover intention, serta peran mediasi job satisfaction. Proposisi tersebut kemudian diintegrasikan dalam kerangka konseptual yang menggambarkan keterkaitan praktik pengelolaan sumber daya manusia, kepuasan kerja, dan kecenderungan karyawan meninggalkan organisasi. Pendekatan ini tidak bertujuan menguji signifikansi hubungan secara statistik, melainkan menghasilkan model konseptual yang didukung argumentasi teoretis dan dapat diuji melalui penelitian empiris selanjutnya.

3. Hasil dan Diskusi

3.1. Karakteristik dan Sintesis Literatur

Literatur empiris yang dianalisis berjumlah tujuh belas artikel jurnal ilmiah yang terbit pada 2022 hingga 2026, yaitu satu artikel pada 2022, enam pada 2023, lima pada 2024, tiga pada 2025, dan dua pada 2026. Tiga rujukan lainnya, yaitu [11], [19], dan [20], dipakai secara terpisah sebagai landasan teoretis dan metodologis sehingga tidak dimasukkan dalam matriks sintesis. Konteks penelitian sangat beragam. Studi dilakukan pada perusahaan rintisan di Sri Lanka [1], pekerja muda di Tiongkok [2], pekerja sosial [3], perusahaan manufaktur [8], perusahaan pembangkit listrik [9], karyawan perbankan [6], sektor perhotelan [7], industri ritel [14], dan lembaga pendidikan [16]. Sebagian studi juga menyasar kelompok tertentu, seperti karyawan perempuan muda [4], milenial Vietnam [12], dan Generasi Z [15]. Ukuran sampel berkisar dari 56 karyawan pada satu perusahaan manufaktur [8] hingga sekitar setengah juta observasi pekerja-tahun pada data administratif tertaut [13]. Ringkasan karakteristik tiap studi disajikan pada Tabel 1.

Keragaman juga tampak pada pengukuran konstruk dan teknik analisis. Kompensasi muncul sebagai kompensasi atau sistem kompensasi secara umum [8], [14], [18], kepuasan terhadap pembayaran [3], persepsi imbalan berbasis kinerja [2], atau struktur dan keadilan upah [13]. Pada sebagian studi, kompensasi dan pengembangan karir menjadi bagian dari konstruk yang lebih luas, yaitu praktik pengelolaan sumber daya manusia yang juga mencakup pelatihan [9]. Pengembangan karir umumnya dipersepsikan sebagai kesempatan berkembang dalam organisasi [2], [6], [15]. Dari sisi analisis, studi kuantitatif memakai pemodelan persamaan struktural [5], [8], [9] atau regresi [13], [18], sedangkan satu studi berupa meta-analisis [7]. Perbedaan operasionalisasi dan teknik analisis ini penting karena, seperti ditunjukkan pada Tabel 1, hasil yang dilaporkan tidak selalu dapat dibandingkan secara langsung.

Secara umum, literatur menunjukkan tingkat konsistensi yang berbeda pada setiap hubungan. Hubungan *job satisfaction* dengan *turnover intention* relatif seragam dan berarah negatif, sedangkan pengaruh pengembangan karir terhadap *job satisfaction* umumnya positif. Pengaruh kompensasi terhadap *job satisfaction* lebih beragam, karena sebagian besar studi melaporkan hubungan positif [2], [4], [14], tetapi terdapat studi yang tidak menemukan pengaruh signifikan [5], [8]. Pengaruh langsung kedua praktik MSDM terhadap *turnover intention* serta peran mediasi *job satisfaction* juga bervariasi antarstudi. Pola ini menjadi dasar pembahasan hubungan langsung pada subbab 3.2 dan peran mediasi pada subbab 3.3.

Tabel 1. Matriks Sintesis Literatur Terpilih

Rujukan (tahun)	Konteks	Konstruk	Temuan utama
Kanchana dan Jayathilaka (2023) [1]	Profesional perusahaan rintisan, Sri Lanka	*Job satisfaction*, dukungan rekan kerja, *turnover intention*	Keduanya berhubungan negatif dengan *turnover intention*
Chen et al. (2023) [2]	Pekerja muda, Tiongkok	Imbalan berbasis kinerja, kesempatan pengembangan karir, *job satisfaction*, *turnover intention*	Berpengaruh langsung dan tidak langsung melalui *job satisfaction*

DOI: https://doi.org/10.xxxx/riggs.xxxx.xxx
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Li et al. (2024) [3]	Pekerja sosial, Tiongkok	Kepuasan terhadap pembayaran, *job satisfaction*, kecocokan budaya organisasi, *turnover intention*	Kepuasan pembayaran berhubungan negatif dengan *turnover intention*; *job satisfaction* sebagai mediator
Wajdi dan Nafisa (2023) [4]	Karyawan perempuan muda	Kompensasi, komitmen organisasi, *job satisfaction*, *turnover intention*	Kompensasi berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*; pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap *turnover intention* tidak signifikan
Pratama dan Tanuwijaya (2023) [5]	Karyawan (SEM)	*Flexible work arrangement*, kompensasi, pengembangan karir, *job satisfaction*, kinerja, *turnover intention*	Pengembangan karir berpengaruh terhadap *job satisfaction*; kompensasi dan *flexible work arrangement* tidak; *job satisfaction* berpengaruh terhadap *turnover intention*
Sugiantari dan Rahyuda (2025) [6]	Karyawan perbankan (PT BPR)	Pengembangan karir, *job satisfaction*, *turnover intention*	Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dan negatif terhadap *turnover intention*; mediasi parsial
Ersoy (2024) [7]	Sektor perhotelan, meta-analisis 32 studi	*Job satisfaction*, *turnover intention*	Hubungan negatif berkekuatan sedang
Sugianto et al. (2022) [8]	Perusahaan manufaktur, Cikarang	Kompensasi, pengembangan karir, *job satisfaction*, *turnover intention*	Kompensasi tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction* maupun *turnover intention*; pengembangan karir berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui mediasi *job satisfaction*
Hanifa et al. (2024) [9]	Perusahaan pembangkit listrik, Indonesia	Praktik MSDM (kompensasi, pelatihan, pengembangan karir), *job satisfaction*, *turnover intention*	Pengaruh langsung kompensasi dan pengembangan karir tidak signifikan; mediasi signifikan pada kompensasi, tidak pada pengembangan karir
Sadewa dan Inggarwati (2026) [10]	Karyawan perusahaan swasta (PT Nesia Pan Pacific Knit)	Kompensasi, pengembangan karir, *job satisfaction*, *employee engagement* (moderator), *turnover intention*	Mediasi *job satisfaction* pada kompensasi dan pengembangan karir
Yang et al. (2024) [12]	Milenial Vietnam	Keadilan distributif dan prosedural, *job satisfaction*, *turnover intention*	Keadilan distributif prediktor *job satisfaction* lebih kuat; *job satisfaction* berhubungan negatif dengan *turnover intention*
Mohrenweiser dan Pfeifer (2023) [13]	Data survei pekerja dan perusahaan tertaut data jaminan sosial (± 500 ribu observasi pekerja-tahun)	Struktur upah, persepsi keadilan upah, *job satisfaction*	Perbandingan upah antarpekerja dan persepsi keadilan upah merupakan penentu signifikan kesejahteraan pekerja
Darmadi dan Suwanto (2025) [14]	Industri ritel	Sistem kompensasi, pengembangan karir, *job satisfaction*	Keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*
Parela dan Fauziah (2026) [15]	Generasi Z	Pengembangan karir, *job satisfaction*, *turnover intention*	Menurunkan *turnover intention* secara langsung dan tidak langsung
Putri et al. (2024) [16]	Lembaga pendidikan (Hooray School Bali)	Kompensasi, pengembangan karir, *job satisfaction*, *turnover intention*	*Job satisfaction* tidak memediasi kedua hubungan
Pelly (2023) [17]	994 pekerja penuh waktu	*Job satisfaction*, afek, *engagement*, kebutuhan psikologis dasar, upah, jam kerja, niat keluar	Indikator kesejahteraan menjelaskan variasi niat keluar jauh lebih besar daripada upah dan jam kerja
Sholahuddin et al. (2025) [18]	104 karyawan tetap PT Surya Toserba Jatiwangi	Kompensasi, pengembangan karir, *job satisfaction*, *turnover intention*	Kompensasi dan *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*; pengembangan karir tidak signifikan

3.2. Hubungan Langsung antarvariabel

Sintesis literatur memperlihatkan bahwa lima hubungan langsung dalam model memiliki tingkat dukungan empiris yang berbeda. Hubungan yang melibatkan *job satisfaction* sebagai penerima pengaruh praktik MSDM maupun sebagai prediktor niat keluar memperoleh dukungan yang relatif kuat. Sebaliknya, hubungan langsung kompensasi dan pengembangan karir dengan *turnover intention* lebih beragam. Pembahasan berikut menyusun setiap hubungan menjadi proposisi dengan Social Exchange Theory sebagai dasar argumentasi.

DOI: https://doi.org/10.xxxx/riggs.xxxx.xxx
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Pengaruh kompensasi terhadap *job satisfaction* didukung oleh sebagian besar studi, tetapi tidak seragam. Chen et al. [2], Wajdi dan Nafisa [4], serta Darmadi dan Suwanto [14] melaporkan pengaruh positif, dan Mohrenweiser dan Pfeifer [13] menunjukkan bahwa perbandingan upah serta persepsi keadilan upah menjadi penentu kesejahteraan pekerja. Namun, Pratama dan Tanuwijaya [5] serta Sugianto et al. [8] tidak menemukan pengaruh kompensasi terhadap *job satisfaction*. Jika dibaca melalui Social Exchange Theory, kompensasi bernilai sebagai pertukaran ketika dipersepsikan layak dan adil terhadap kontribusi, bukan semata karena besarnya nominal. Temuan [13] dan [12], yang menekankan keadilan, sejalan dengan pembacaan ini. Berdasarkan sintesis tersebut, diajukan Proposisi 1 (P1), yaitu:

P1: Kompensasi yang dipersepsikan adil dan sesuai dengan kontribusi berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

Pengaruh pengembangan karir terhadap *job satisfaction* menunjukkan pola yang lebih konsisten. Pengaruh positif atau signifikan dilaporkan oleh Chen et al. [2], Pratama dan Tanuwijaya [5], Sugiantari dan Rahyuda [6], Sugianto et al. [8], serta Darmadi dan Suwanto [14]. Dari antara studi yang dianalisis, tidak ada yang menemukan pengaruh pengembangan karir terhadap *job satisfaction* yang tidak signifikan. Dalam kerangka pertukaran sosial, kesempatan berkembang menunjukkan investasi organisasi pada masa depan karyawan, sehingga wajar bila ditanggapi dengan evaluasi pekerjaan yang lebih positif. Dengan demikian, diajukan Proposisi 2 (P2), yaitu:

P2: Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

Hubungan *job satisfaction* dengan *turnover intention* merupakan hubungan yang paling konsisten. Kanchana dan Jayathilaka [1], Yang et al. [12], dan meta-analisis Ersoy [7] atas 32 studi melaporkan hubungan negatif, dengan kekuatan sedang pada [7]. Studi lain menemukan pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* [5], [8], [9], [18], meskipun abstraknya tidak selalu menyebut arahnya. Pelly [17] menambahkan bahwa indikator kesejahteraan pekerja, termasuk kepuasan kerja dan *engagement*, menjelaskan variasi niat keluar jauh lebih besar daripada upah dan jam kerja. Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai hasil penilaian karyawan atas pertukaran dengan organisasi, sehingga kepuasan yang tinggi melemahkan alasan untuk mencari alternatif. Oleh karena itu, diajukan Proposisi 3 (P3), yaitu:

P3: *Job satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Pengaruh langsung kompensasi terhadap *turnover intention* menunjukkan temuan yang terbelah. Chen et al. [2], Li et al. [3], dan Sholahuddin et al. [18] melaporkan hubungan yang signifikan, sedangkan Wajdi dan Nafisa [4], Sugianto et al. [8], dan Hanifa et al. [9] tidak menemukan pengaruh langsung yang signifikan. Perbedaan ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak selalu membentuk niat keluar secara langsung dan dapat bekerja terutama melalui penilaian karyawan terhadap pekerjaannya. Pada saat yang sama, ketidakpuasan terhadap imbalan tetap dapat mendorong karyawan mempertimbangkan pekerjaan lain, sebagaimana terlihat pada [2], [3], dan [18]. Berdasarkan hal tersebut, diajukan Proposisi 4 (P4), yaitu:

P4: Kompensasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, dengan kekuatan pengaruh yang bergantung pada konteks organisasi dan cara kompensasi dipersepsikan.

Pola serupa tampak pada pengaruh langsung pengembangan karir terhadap *turnover intention*, meskipun dengan kecenderungan yang lebih mengarah pada hubungan negatif. Chen et al. [2], Sugiantari dan Rahyuda [6], dan Parela dan Fauziah [15] melaporkan pengaruh langsung yang menurunkan niat keluar, sedangkan Hanifa et al. [9] serta Sholahuddin et al. [18] tidak menemukan pengaruh signifikan. Karyawan yang melihat jalur karir yang jelas memiliki alasan untuk bertahan karena manfaat jangka panjang dari pertukaran dengan organisasi. Namun, kesempatan berkembang juga dapat meningkatkan daya tawar karyawan di pasar kerja, sehingga pengaruhnya tidak selalu seragam. Dengan demikian, diajukan Proposisi 5 (P5), yaitu:

P5: Pengembangan karir berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, dengan kekuatan pengaruh yang bergantung pada konteks dan kejelasan jalur karir.

3.3. Peran Mediasi *Job Satisfaction*

Peran mediasi *job satisfaction* diuji secara eksplisit oleh tujuh studi untuk jalur kompensasi dan tujuh studi untuk jalur pengembangan karir. Klasifikasi hasilnya dirangkum pada Tabel 2. Secara umum, mediasi lebih sering didukung daripada ditolak pada kedua jalur, tetapi dukungan pada jalur pengembangan karir lebih kuat dibandingkan jalur kompensasi.

DOI: https://doi.org/10.xxxx/riggs.xxxx.xxx
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Tabel 2. Ringkasan Konsistensi Temuan Mediasi *Job Satisfaction*

Jalur	Mendukung mediasi	Tidak mendukung mediasi	Catatan
Kompensasi → *job satisfaction* → *turnover intention* (P6)	[2], [3], [9], [10]	[4], [8], [16]	[8] gagal pada jalur kompensasi → *job satisfaction*; [3] memuat moderasi kecocokan budaya organisasi
Pengembangan karir → *job satisfaction* → *turnover intention* (P7)	[2], [6], [8], [10], [15]	[9], [16]	[2], [6], [15] masih menemukan pengaruh langsung (mediasi parsial); pada [9] pengaruh langsung dan mediasi sama-sama tidak signifikan

Pada jalur kompensasi, mediasi didukung oleh Chen et al. [2], Li et al. [3], Hanifa et al. [9], dan Sadewa dan Inggarwati [10], tetapi tidak didukung oleh Wajdi dan Nafisa [4], Sugianto et al. [8], dan Putri et al. [16]. Dalam Social Exchange Theory, kompensasi yang dipersepsikan adil memperkuat evaluasi positif terhadap pekerjaan, dan evaluasi inilah yang kemudian menurunkan niat keluar. Perbedaan hasil tampak berkaitan dengan kekuatan hubungan pertama. Pada [8], mediasi tidak terbukti karena kompensasi sendiri tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction*, yang sejalan dengan batasan pada P1. Pada [4], kompensasi berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*, tetapi pengaruh tidak langsungnya terhadap *turnover intention* tidak signifikan. Temuan Li et al. [3] menambahkan bahwa mediasi dapat bergantung pada kondisi lain, seperti kecocokan budaya organisasi. Berdasarkan sintesis tersebut, diajukan Proposisi 6 (P6), yaitu:

P6: *Job satisfaction* memediasi pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention*, terutama ketika kompensasi dipersepsikan adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan.

Pada jalur pengembangan karir, dukungan empiris lebih banyak. Mediasi didukung oleh [2], [6], [8], [10], dan [15], sedangkan [9] dan [16] tidak menemukannya. Hasil ini sejalan dengan konsistensi P2, karena jalur pertama pada hubungan ini nyaris tidak dipertentangkan oleh studi yang dianalisis. Studi yang mendukung mediasi juga sering menemukan bahwa pengaruh langsung terhadap *turnover intention* tetap ada [2], [6], [15], sehingga mediasi yang terjadi lebih tepat dipahami sebagai mediasi parsial. Artinya, kesempatan berkembang menurunkan niat keluar melalui kepuasan kerja, tetapi juga melalui alasan lain untuk bertahan dalam organisasi. Pada [9], pengembangan karir tidak berpengaruh langsung maupun lewat mediasi, yang menunjukkan bahwa konteks organisasi juga menentukan seberapa bermakna kesempatan berkembang bagi karyawan. Oleh karena itu, diajukan Proposisi 7 (P7), yaitu:

P7: *Job satisfaction* memediasi secara parsial pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention*.

Perbandingan kedua jalur menunjukkan pola yang dapat dijelaskan secara logis. Mediasi mensyaratkan dua hubungan yang sama-sama berlaku, yaitu pengaruh praktik MSDM terhadap *job satisfaction* dan pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention*. Hubungan kedua relatif stabil (P3), sehingga variasi hasil mediasi terutama bersumber dari hubungan pertama. Karena hubungan kompensasi dengan *job satisfaction* kurang konsisten dibandingkan hubungan pengembangan karir dengan *job satisfaction*, wajar bila mediasi pada jalur kompensasi lebih beragam. Penjelasan yang lebih menyeluruh tentang sumber perbedaan tersebut dibahas pada subbab berikutnya.

3.4. Analisis Sumber Inkonsistensi Temuan

Pembahasan pada subbab sebelumnya menunjukkan bahwa inkonsistensi terutama muncul pada pengaruh langsung kompensasi dan pengembangan karir terhadap *turnover intention* serta pada peran mediasi *job satisfaction*. Sintesis literatur mengarah pada empat sumber perbedaan yang saling berkaitan, yaitu karakteristik responden dan organisasi, operasionalisasi konstruk, desain penelitian, serta variabel lain yang menyertai model. Keempatnya bersifat penjelasan yang masuk akal, bukan kesimpulan kausal, karena studi yang dianalisis tidak dirancang untuk saling dibandingkan.

Karakteristik responden dan organisasi menjadi sumber perbedaan yang pertama. Studi yang dianalisis mencakup kelompok yang sangat berbeda, mulai dari pekerja muda [2], karyawan perempuan muda [4], milenial [12], dan Generasi Z [15] hingga karyawan perusahaan manufaktur [8], pembangkit listrik [9], dan lembaga pendidikan [16]. Kelompok dengan ekspektasi karir dan pilihan pekerjaan yang berbeda dapat menilai imbalan dan kesempatan berkembang dengan cara berbeda. Namun, tidak ada satu konteks yang secara tunggal menjelaskan pola hasil. Pengaruh langsung kompensasi terhadap *turnover intention*, misalnya, signifikan pada sebagian studi [2], [3], [18] dan tidak signifikan pada studi lain [4], [8], [9] tanpa terlihat dikelompokkan oleh sektor atau usia

DOI: https://doi.org/10.xxxx/riggs.xxxx.xxx
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

responden. Selain itu, banyak studi dilakukan pada satu organisasi tertentu [6], [9], [10], [16], [18], sehingga hasilnya sangat dipengaruhi kebijakan internal organisasi tersebut dan sulit digeneralisasi.

Operasionalisasi konstruk menjadi sumber perbedaan kedua. Kompensasi diukur sebagai kepuasan terhadap pembayaran [3], persepsi imbalan berbasis kinerja [2], struktur dan keadilan upah [13], atau sistem kompensasi secara umum [14]. Perbedaan ini bukan sekadar teknis, karena konstruk yang menekankan persepsi dan keadilan lebih dekat pada evaluasi karyawan daripada nilai nominal imbalan. Temuan [13] dan [12] menunjukkan bahwa perbandingan dan keadilan merupakan penentu penting kepuasan, dan Pelly [17] menemukan bahwa indikator kesejahteraan menjelaskan niat keluar jauh lebih baik daripada upah dan jam kerja. Hal ini memperkuat dugaan bahwa pengaruh kompensasi terhadap niat keluar sering tidak bersifat langsung. Pada pengembangan karir, Hanifa et al. [9] memperlihatkan persoalan lain, yaitu pengembangan karir ditempatkan bersama pelatihan dalam satu rangkaian praktik MSDM. Pelatihan dilaporkan berpengaruh signifikan langsung terhadap *turnover intention*, dan pembahasan [9] mengarah pada kemungkinan bahwa peningkatan kompetensi memperluas peluang kerja di luar organisasi. Ini menunjukkan bahwa kesempatan berkembang tidak selalu menahan karyawan, sehingga kejelasan jalur karir di dalam organisasi menjadi penting.

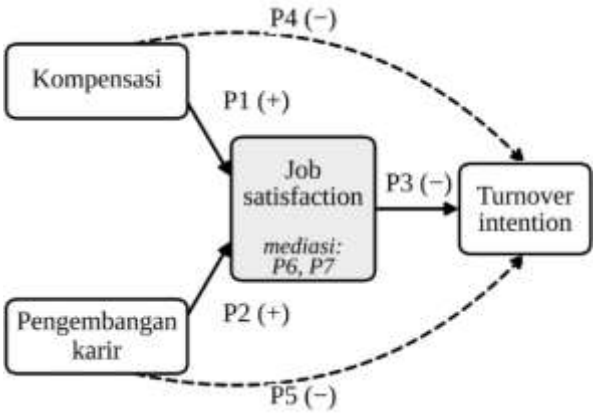
Desain penelitian menjadi sumber ketiga. Studi yang dianalisis memakai pemodelan persamaan struktural [5], [8], [9] atau regresi [13], [18], dengan ukuran sampel yang sangat berbeda, dari 56 karyawan [8] hingga ratusan ribu observasi [13]. Sampel kecil membatasi daya uji untuk mendeteksi pengaruh tidak langsung, sehingga hasil tidak signifikan pada [8] dapat mencerminkan keterbatasan tersebut selain ketiadaan hubungan sebenarnya. Selain itu, tidak semua studi menguji mediasi secara formal, sehingga kesimpulan tentang peran *job satisfaction* tidak sepenuhnya sebanding.

Sumber keempat adalah variabel lain yang menyertai model. Beberapa studi memasukkan komitmen organisasi [4], *employee engagement* [10], [17], atau kecocokan budaya organisasi [3]. Variabel tambahan ini dapat menyerap atau menggeser pengaruh *job satisfaction*, atau mengubah kondisi berlakunya mediasi. Dengan demikian, hasil mediasi yang berbeda belum tentu bertentangan, karena dapat berasal dari model yang tidak sama.

Keempat sumber tersebut menunjukkan bahwa tidak ada pola universal yang dapat dipakai untuk semua organisasi. Oleh karena itu, kerangka konseptual yang dikembangkan perlu merumuskan proposisi secara kondisional, khususnya P4 sampai P7, dan memandang *job satisfaction* sebagai mekanisme utama yang kekuatannya bergantung pada konteks serta persepsi karyawan.

3.5. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual yang diusulkan pada Gambar 1 menempatkan kompensasi dan pengembangan karir sebagai praktik MSDM yang mencerminkan dukungan organisasi, *job satisfaction* sebagai mekanisme evaluatif, dan *turnover intention* sebagai kecenderungan perilaku karyawan. Social Exchange Theory menjadi landasan seluruh jalur, karena setiap hubungan dalam model dipahami sebagai bagian dari pertukaran antara kontribusi karyawan dan perlakuan organisasi. Tujuh proposisi disusun dalam tiga kelompok. Kelompok pertama adalah pengaruh praktik MSDM terhadap *job satisfaction* (P1 dan P2). Kelompok kedua adalah pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* (P3). Kelompok ketiga adalah peran mediasi *job satisfaction* (P6 dan P7) serta pengaruh langsung praktik MSDM terhadap *turnover intention* (P4 dan P5).



Gambar 1. Kerangka Konseptual

DOI: https://doi.org/10.xxxx/riggs.xxxx.xxx
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Gambar 1 membedakan dua jenis jalur. Jalur utama melalui *job satisfaction* (P1, P2, dan P3) digambarkan dengan garis tegas karena didukung oleh temuan yang relatif konsisten, terutama pada pengembangan karir dan pada hubungan kepuasan kerja dengan niat keluar. Jalur langsung dari kompensasi dan pengembangan karir ke *turnover intention* (P4 dan P5) digambarkan dengan garis putus-putus karena kekuatannya bervariasi antarstudi dan bergantung pada persepsi keadilan, kejelasan jalur karir, serta konteks organisasi. Dengan demikian, kerangka ini tidak memandang *job satisfaction* sebagai satu-satunya penjelasan, melainkan sebagai mekanisme utama yang bekerja bersama jalur lain dan bergantung pada kondisi tertentu.

Kerangka ini perlu dipahami sebagai model konseptual yang dibangun dari sintesis literatur, bukan sebagai model yang telah teruji. Tanda positif dan negatif pada Gambar 1 menunjukkan arah hubungan yang diharapkan berdasarkan argumentasi teoretis dan temuan terdahulu, sedangkan kekuatan hubungannya masih memerlukan pengujian empiris. Selain itu, *turnover intention* dalam kerangka ini merepresentasikan niat meninggalkan organisasi, sehingga hasilnya belum tentu sama dengan perilaku keluar yang sesungguhnya. Pengujian empiris pada berbagai konteks organisasi akan membantu menentukan kapan mediasi *job satisfaction* berlaku penuh, berlaku sebagian, atau tidak berlaku.

3.6. Implikasi dan Agenda Penelitian Lanjutan

Dari sisi teoretis, kerangka ini memperlihatkan bahwa Social Exchange Theory paling berguna ketika dipakai secara kontekstual. Kompensasi dan pengembangan karir tidak otomatis menghasilkan respons positif, karena nilainya ditentukan oleh persepsi karyawan tentang keadilan dan kesesuaian dengan kontribusi mereka. Dalam kerangka ini, *job satisfaction* berperan sebagai mekanisme evaluatif yang paling konsisten, terutama pada jalur pengembangan karir, tetapi tidak sebagai satu-satunya penjelasan. Pembedaan antara jalur langsung dan jalur melalui *job satisfaction* membantu menjelaskan mengapa temuan terdahulu tampak bertentangan, karena studi dengan model, konstruk, dan konteks yang berbeda sebenarnya menguji bagian yang berbeda dari mekanisme yang sama.

Dari sisi praktis, kerangka ini menyarankan agar strategi retensi tidak berhenti pada penetapan besaran imbalan. Organisasi perlu memperhatikan bagaimana kompensasi dipersepsikan, misalnya melalui transparansi dan konsistensi yang dibahas pada [13], serta memastikan bahwa kesempatan berkembang disertai jalur karir yang jelas. Hal ini penting karena peningkatan kompetensi tanpa kejelasan prospek di dalam organisasi dapat memperluas peluang karyawan di tempat lain, sebagaimana diisyaratkan pada [9]. Pemantauan kepuasan kerja secara berkala juga dapat menjadi sinyal dini niat keluar, dan Pelly [17] menunjukkan bahwa ukuran kepuasan yang sederhana pun dapat membantu mengenali kelompok berisiko, sedangkan indikator seperti *engagement* menambah kekuatan penjelasan.

Kajian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, artikel ini berupa kajian literatur integratif dengan rentang 2022 sampai 2026 dan tidak disusun sebagai tinjauan sistematis, sehingga tidak melaporkan jumlah artikel yang ditemukan pada setiap tahap seleksi, dan kemungkinan ada studi relevan yang belum tercakup. Kedua, banyak studi yang dianalisis dilakukan pada satu organisasi dengan operasionalisasi konstruk yang berbeda, sehingga perbandingan antarstudi bersifat terbatas. Ketiga, proposisi yang diajukan belum diuji secara empiris, sehingga arah dan kekuatan hubungan masih bersifat dugaan teoretis.

Penelitian selanjutnya dapat menguji ketujuh proposisi dengan data dari beberapa organisasi dan sektor, menggunakan pemodelan persamaan struktural dengan ukuran sampel yang memadai untuk menguji mediasi. Variabel moderasi yang muncul dalam literatur, seperti *employee engagement* [10], kecocokan budaya organisasi [3], serta perbedaan generasi [12], [15], layak dimasukkan untuk menjelaskan kapan mediasi *job satisfaction* berlaku. Kompensasi juga perlu diukur sebagai persepsi keadilan, bukan hanya nominal, dan penelitian longitudinal dapat menguji apakah niat keluar benar-benar berlanjut menjadi keluarnya karyawan.

4. Kesimpulan

Artikel ini mengembangkan kerangka konseptual tentang peran job satisfaction dalam hubungan kompensasi dan pengembangan karir dengan turnover intention melalui sintesis kritis literatur ilmiah 2022 sampai 2026, dengan Social Exchange Theory sebagai landasan. Sintesis menunjukkan bahwa hubungan job satisfaction dengan turnover intention relatif konsisten dan berarah negatif, dan pengembangan karir umumnya berpengaruh positif terhadap job satisfaction. Pengaruh kompensasi terhadap job satisfaction lebih beragam, sedangkan pengaruh langsung kompensasi dan pengembangan karir terhadap turnover intention bergantung pada konteks. Peran mediasi job satisfaction lebih kuat pada jalur pengembangan karir dibandingkan jalur kompensasi. Perbedaan temuan tersebut dapat ditelusuri pada karakteristik responden dan organisasi, operasionalisasi konstruk, desain penelitian, serta variabel lain yang menyertai model. Hasil sintesis dirumuskan menjadi tujuh proposisi yang

DOI: https://doi.org/10.xxxx/riggs.xxxx.xxx
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

terintegrasi dalam satu kerangka konseptual, dengan job satisfaction sebagai mekanisme utama yang kekuatannya bergantung pada persepsi karyawan dan konteks organisasi. Secara teoretis, kerangka ini membantu menjelaskan mengapa temuan terdahulu tampak bertentangan dan menegaskan bahwa pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi perlu dipahami melalui persepsi keadilan dan kejelasan prospek karir. Secara praktis, organisasi disarankan mengelola kompensasi yang dipersepsikan adil, menyediakan jalur karir yang jelas, dan memantau kepuasan kerja untuk mengurangi kecenderungan karyawan meninggalkan organisasi. Karena proposisi yang diajukan bersumber dari sintesis literatur dan belum diuji secara empiris, penelitian selanjutnya perlu menguji kerangka ini pada berbagai organisasi dan sektor, termasuk peran variabel moderasi dan hubungan antara niat keluar dengan keluarnya karyawan yang sesungguhnya.

Referensi

[1] L. Kanchana and R. Jayathilaka, "Factors impacting employee turnover intentions among professionals in Sri Lankan startups," *PLoS One*, vol. 18, no. 2, p. e0281729, Feb. 2023, doi: 10.1371/journal.pone.0281729.

[2] X. Chen, A. Al Mamun, W. M. H. W. Hussain, G. Jingzu, Q. Yang, and S. S. A. Al Shami, "Envisaging the job satisfaction and turnover intention among the young workforce: Evidence from an emerging economy," *PLoS One*, vol. 18, no. 6, p. e0287284, Jun. 2023, doi: 10.1371/journal.pone.0287284.

[3] X. Li, Y. Yuan, and X. He, "The role of job satisfaction and organizational culture match in the relationship between pay satisfaction and turnover intention: A moderated mediation model," *Int. Soc. Work*, vol. 67, no. 6, pp. 1377–1391, Nov. 2024, doi: 10.1177/00208728241255310.

[4] M. F. Wajdi and A. Nafisa, "The Impact of Compensation, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Turnover Intention among Young Female Employees," *JBTI : Jurnal Bisnis : Teori dan Implementasi*, vol. 14, no. 2, pp. 383–400, Oct. 2023, doi: 10.18196/jbti.v14i2.19590.

[5] K. I. Pratama S. and J. Tanuwijaya, "Pengaruh Flexible Work Arrangement (FWA), Compensation, dan Career Development terhadap Job Satisfaction dan Pengaruhnya terhadap Turnover Intention dan Job Performance," *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, vol. 12, no. 2, p. 546, Jun. 2023, doi: 10.30588/jmp.v12i2.1151.

[6] N. P. A. Sugiantari and A. G. Rahyuda, "The Effect of Career Development on Turnover Intention Mediated by Job Satisfaction (A Study on Employees of PT. BPR Bali Dananiaga)," *Indonesian Journal of Advanced Research*, vol. 4, no. 7, pp. 1273–1288, Jul. 2025, doi: 10.55927/ijar.v4i7.15015.

[7] A. Ersoy, "The Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention: A Meta-Analysis," *İş ve İnsan Dergisi*, vol. 11, no. 2, pp. 115–124, Oct. 2024, doi: 10.18394/iid.1464432.

[8] Hadir Sugianto, Charis Afianto, and Moh Miftahul Mizan, "Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Turnover Intention karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja," *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, vol. 2, no. 1, pp. 97–108, Jul. 2022, doi: 10.37366/master.v2i1.471.

[9] M. Hanifa, B. Widagdo, and A. Rumijati, "The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship Between Human Resource Management Practices and Turnover Intention," *Jurnal Manajemen Bisnis*, vol. 15, no. 1, pp. 32–56, Mar. 2024, doi: 10.18196/mb.v15i1.19059.

[10] B. Sadewa and K. Inggarwati, "The Effect of Compensation and Career Development on Turnover Intention With Job Satisfaction as A Mediating Variable and Employment Engagement as A Moderating Variable PT Nesia PAN Pacific KNIT," *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, vol. 7, no. 3, pp. 2741–2751, Feb. 2026, doi: 10.38035/dijemss.v7i3.5995.

[11] W. Xuecheng, Q. Iqbal, and B. Saina, "Factors Affecting Employee's Retention: Integration of Situational Leadership With Social Exchange Theory," *Front. Psychol.*, vol. 13, Jul. 2022, doi: 10.3389/fpsyg.2022.872105.

[12] Y. Yang, H. M. Thu Hue, and S. Takeda, "Turnover intention among Vietnamese millennials in the workplace," *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, vol. 12, no. 3, pp. 592–610, Jul. 2024, doi: 10.1108/EBHRM-12-2022-0302.

[13] J. Mohrenweiser and C. Pfeifer, "Wage Structures, Fairness Perceptions, and Job Satisfaction: Evidence from Linked Employer-Employee Data," *J. Happiness Stud.*, vol. 24, no. 7, pp. 2291–2308, Oct. 2023, doi: 10.1007/s10902-023-00680-0.

[14] D. Darmadi and S. Suwanto, "The Effect of Compensation System and Career Development on Job Satisfaction in the Retail Industry," *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, vol. 13, no. 4, pp. 2361–2372, Jul. 2025, doi: 10.37641/jimkes.v13i4.3367.

[15] E. Parela and H. Fauziah, "The Effect of Career Development on Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction among Generation Z Employees," *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, vol. 14, no. 3, pp. 2595–2606, May 2026, doi: 10.37641/jimkes.v14i3.5287.

[16] N. M. E. Ambara Putri, P. Kepramareni, and I. Gst. N. B. Gunadi, "The effect of compensation, career development and job satisfaction on employee turnover intention at hooray school Bali," *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, vol. 10, no. 3, pp. 939–948, Sep. 2024, doi: 10.29210/020244555.

[17] D. Pelly, "Worker Well-Being and Quit Intentions: Is Measuring Job Satisfaction Enough?," *Soc. Indic. Res.*, vol. 169, no. 1–2, pp. 397–441, Sep. 2023, doi: 10.1007/s11205-023-03166-x.

[18] Ahmad Sholahuddin, Noviyanti Dwi Putri, and Noveria Susijawati, "EMPLOYEE RETENTION STRATEGY: ANALYSING THE INFLUENCE OF CAREER DEVELOPMENT, COMPENSATION, AND JOB SATISFACTION ON TURNOVER INTENTION," *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, no. 3(51), Aug. 2025, doi: 10.31435/ijite.3(51).2025.3405.

[19] A. M. Kutcher and V. T. LeBaron, "A simple guide for completing an integrative review using an example article," *Journal of Professional Nursing*, vol. 40, pp. 13–19, May 2022, doi: 10.1016/j.profnurs.2022.02.004.

[20] R. L. Gruner and R. Minunno, "Theorizing across boundaries: How to conduct a 'breakout' literature review," *International Journal of Management Reviews*, vol. 26, no. 3, pp. 331–343, Jul. 2024, doi: 10.1111/ijmr.12356.

--

DOI: https://doi.org/10.xxxx/riggs.xxxx.xxx
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)