

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

PENELITIAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Human resources management atau manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia secara efektif melalui aktifitas seperti perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta pemanfaatan sumber daya manusia untuk membantu pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai aset perusahaan yang harus diperlihara dan dipenuhi kebutuhannya dengan tepat. Pengembangan teori manajemen personalia yang hanya menganggap karyawan sebagai faktor produksi, kemudian diperbaiki oleh pengembangan manajemen sumber daya manusia yang menjadikan karyawan tidak hanya sebagai alat bantu pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, tetapi juga dianggap sebagai subjek yang memiliki peranan penting dalam proses pencapaian yang menentukan tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan (Susan, 2019).

Menurut Tanjung (2020), manajemen sumber daya manusia merupakan penggunaan sumber daya manusia sebagai elemen yang sangat penting dalam perusahaan yang dapat memberikan kontribusi efektif terhadap arah perusahaan dan memastikan penggunaan sumber daya manusia ini digunakan secara efektif melalui fungsi dan aktifitas dalam perusahaan. Sedangkan, manajemen sumber daya manusia menurut Misau (2023) merupakan penggunaan sumber daya manusia secara efektif dan produktif dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan serta pemenuhan kebutuhan karyawan secara personal.

2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Halsu et al. (2022) sebagai berikut.

1. Memfasilitasi pencapaian tujuan strategis organisasi dan tujuan bisnis.

2. Manajemen sumber daya manusia memastikan bahwa tujuan dapat terpenuhi dengan cara yang efektif (mencapai hasil yang diinginkan) dan efisien (melakukannya dengan penggunaan sumber daya yang optimal).
3. Sebagai proses untuk penyelesaian masalah dan memberikan dukungan untuk kegiatan yang sedang berjalan dalam organisasi.
4. Dengan pengelolaan sumber daya manusia secara efektif, ini juga membantu organisasi dan perusahaan menahan ancaman eksternal seperti perubahan di pasar atau lingkungan, dan memastikan kelangsung hidup organisasi dalam jangka panjang.

2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Lasena & Suling (2024) adalah sebagai berikut.

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan aktifitas memprediksi mengenai kondisi tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi yang dapat membantu menunjang tujuan-tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Ini termasuk perencanaan kebutuhan karyawan, kualifikasi yang dibutuhkan, dan tuntutan tenaga kerja di masa mendatang.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan aktifitas penetapan bagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang dan tanggung jawab, serta koordinasi dalam bentuk struktur organisasi. Fungsi ini berfokus pada penataan sumber daya manusia dalam organisasi yang melibatkan penentuan peran, tanggung jawab, hubungan pelaporan, dan membangun kerangka kerja organisasi yang mendukung operasi yang efisien.

3. Implementasi/Pengarahan

Pengarahan ini merupakan penempatan rencana ke dalam tindakan dan membimbing karyawan. Ini termasuk kegiatan rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, dan memotivasi karyawan untuk berkontribusi pada perusahaan.

4. Pemantauan/Pengendalian

HRM bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengevaluasi kegiatan sumber daya manusia untuk memastikan karyawan berada di jalur dan memenuhi standar organisasi. Ini melibatkan kegiatan pengukuran kinerja, umpan balik terstruktur, pengembangan karyawan, dan penerapan kebijakan yang adil.

2.1.2 *Sosial Exchange Theory*

Sosial exchange theory merupakan perspektif dalam sosiologi dan psikologi yang membahas mengenai perilaku sosial manusia serta serangkaian interaksi dan perilaku yang didorong oleh keinginan dasar manusia untuk memaksimalkan *benefit* (manfaat) dan meminimalkan biaya. Artinya, perspektif ini memandang interaksi sosial dalam kehidupan merupakan transaksi di mana individu-individu saling bertukar sumber daya (Braithwaite & Schrodt, 2021). Pendapat utama *sosial exchange theory* menyatakan bahwa individu bertindak sebagai agen rasional yang mempertimbangkan potensi penghargaan dan biaya yang berhubungan dengan interaksi sosial sebelum terlibat di dalamnya. Rasionalitas yang dimiliki individu tidak mengharuskan pertimbangan yang sempurna, melainkan mencerminkan kecenderungan umum individu dalam membuat pilihan yang dianggap menguntungkan.

Konsep-konsep ini mendasari kerangka kerja teoritis yang meliputi penghargaan, biaya, dan keuntungan yang diperoleh. Imbalan (*reward*) meliputi hasil positif atau *benefit* yang diharapkan dalam interaksi sosial yang dilakukan. Pengorbanan (*cost*) mencakup hasil negatif atau kerugian yang dirasakan, meliputi tenaga, waktu, dan tekanan emosional yang dihindari oleh individu. Serta, keuntungan (*profit*) merupakan hasil bersih dari pertukaran yang dilakukan, dihitung sebagai penghargaan dikurangi biaya dan mewakili apa yang ingin dimaksimalkan oleh individu dalam pertukaran sosial (Thibaut & Kelley, 2017). Imbalan merupakan segala hal yang didapatkan melalui pengorbanan yang sangat dihindari oleh individu, sedangkan keuntungan merupakan imbalan dikurangi oleh pengorbanan (Wardani, 2016).

Menurut Yamao (2024) dalam teori pertukaran sebagai perilaku sosial yang didalam nya terdapat pertukaran aktivitas yang terdiri antar dua atau lebih individu berdasarkan pertimbangan untung-rugi. Teori pertukaran sosial juga menciptakan perilaku individu-individu di tempat kerja melalui pertimbangan-pertimbangan keuntungan dan kerugian yang akan dirasakan karyawan. Seluruh perilaku dan tindakan yang dilakukan individu, kemudian memperoleh imbalan maka kecenderungan individu dalam menunjukkan perilaku atau tindakan tersebut. Proporsi ini mengartikan bahwa tindakan tertentu akan dilakukan dengan berulang jika terdapat suatu keuntungan yang didapatkan oleh individu (karyawan). Di sisi lain, Zhao et al. (2020) juga berpendapat bahwa prinsip dasar *social exchange* merupakan *distributive justice* (keadilan distributif) yang menyatakan bahwa imbalan yang didapat harus sebanding dengan pengorbanan atau investasi yang dikeluarkan individu.

Social exchange theory menurut Yamao (2024) menyatakan bahwa keterikatan karyawan dengan organisasi dibangun atas dasar *feedback*. Artinya, ketika organisasi memberikan dukungan, *reward*, kompensasi dan kondisi kerja yang positif dan inklusif, maka karyawan akan menunjukkan dengan sikap dan perilaku positif seperti peningkatan kepuasan kerja karyawan, komitmen dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Jika pertukaran dalam organisasi dirasa tidak adil dan tidak sesuai dengan kebutuhan maka dapat memicu respons negatif karyawan meliputi penurunan kepuasan kerja, komitmen dan loyalitas karyawan, hingga intensi karyawan untuk berhenti atau keluar dari perusahaan. *Social exchange theory* menyatakan bahwa hubungan kerja merupakan proses pertukaran antara organisasi dan karyawan, di mana organisasi yang memberikan dukungan dan *reward* akan direspons dengan sikap dan perilaku positif dari karyawan.

2.1.3 Turnover Intention

2.1.3.1 Definisi Turnover Intention

Menurut Hom (2017), *turnover intention* sebagai keinginan seseorang untuk berpindah atau keluar dari perusahaan dengan beragam alasan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dibanding

sebelumnya. Sedangkan, Laksono & Wardoyo (2019) mendefinisikan *turnover intention* sebagai kecondongan atau niat seorang karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya saat ini dengan berdasar atas kehendak karyawan itu sendiri atau mengundurkan diri dari satu organisasi/perusahaan satu ke organisasi/perusahaan yang lainnya atas keinginan karyawan tersebut. Ardiyanti (2019) mendefinisikan *turnover intention* sebagai perspektif subjektif yang dilakukan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya saat ini untuk mencari peluang pada organisasi/perusahaan lain. Definisi *turnover intention* menurut Wahyuni & Kusuma (2023) ialah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya. Di sisi lain, Sakti et al. (2024) mendefinisikan *turnover intention* merupakan bentuk keinginan atau niat seorang karyawan untuk berhenti atau keluar dari perusahaannya pada masa yang akan datang.

Turnover intention menurut Safutra & Herfianti (2024) didefinisikan sebagai niat atau keinginan karyawan untuk secara sukarela dan sadar meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja saat ini. Sedangkan, Benabou & Touhami (2026) mendefinisikan *turnover intention* sebagai niat keluar atau berhenti yang mengacu pada kesediaan karyawan untuk meninggalkan organisasi mereka dalam jangka waktu tertentu. Jalil et al. (2025) mendefinisikan *turnover intention* mengacu pada keinginan atau rencana sadar karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka saat ini, yang secara signifikan berdampak pada retensi karyawan, kinerja organisasi, dan produktivitas keseluruhan dalam perusahaan. Faridah et al. (2022) mendefinisikan *turnover intention* sebagai kecenderungan seorang karyawan untuk secara sukarela berhenti dari pekerjaannya. Sedangkan, Novitania & Tasrim (2024) mendefinisikan *turnover intention* adalah niat atau keinginan untuk meninggalkan pekerjaan secara sukarela untuk mendapatkan pekerjaan lain di perusahaan lain.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* merupakan niat atau keinginan karyawan untuk berhenti atau keluar dari perusahaan tempatnya bekerja saat ini untuk mencari pekerjaan atau tempat yang lebih baik dari sebelumnya.

2.1.3.2 Indikator *Turnover Intention*

Menurut Na-Nan et al. (2021), terdapat indikator *turnover intention* yang merupakan cara pengamatan mengenai bagaimana proses yang dilalui ketika seseorang mengambil keputusan sebelum berhenti dari suatu organisasi/perusahaan. Indikator tersebut terdiri dari tiga aspek, yaitu:

1. Niat untuk Berhenti

Keadaan ini terjadi pada saat individu berniat untuk berhenti dan meninggalkan pekerjaan mereka saat ini. Berniat untuk berhenti merupakan indikator utama dari keinginan meninggalkan perusahaan, yang mencerminkan keputusan sadar karyawan dan kecenderungan untuk pergi.

2. Pemikiran Keluar dari Perusahaan

Ini mengacu pada proses kognitif (aktivitas untuk memperoleh, memproses, menyimpan, dan menggunakan informasi guna memahami diri dan lingkungan) atau pemikiran yang dimiliki karyawan terkait keluar atau meninggalkan pekerjaan. Hal ini mencakup pertimbangan-pertimbangan dalam pencarian alternatif pekerjaan lain di tempat lain yang lebih baik.

3. Peluang untuk Pekerjaan Lain

Dimensi ini berkaitan dengan persepsi atau kesadaran karyawan mengenai peluang pekerjaan yang tersedia di luar perusahaan karyawan bekerja saat ini.

Indikator *turnover intention* menurut Nurmala & Kusuma (2024) yaitu sebagai berikut.

1. Mempertimbangkan untuk Keluar

Ini merupakan tahapan awal di mana seorang individu mulai berpikir dan mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini.

2. Berniat untuk Keluar

Pada tahap ini, pemikiran individu telah berkembang menjadi niat yang pasti. Karyawan telah merencanakan atau memiliki keinginan yang kuat untuk benar-benar berhenti dan keluar dari pekerjaannya saat ini.

3. Pencarian Peluang Pekerjaan Lain

Ini merupakan tahap lebih lanjut, di mana karyawan tidak hanya berniat dan memiliki keinginan kuat untuk berhenti dan keluar dari pekerjaannya, tetapi juga secara aktif mencari peluang pekerjaan pada tempat lain. Pada tahap ini menjadi tanda paling jelas dari *turnover intention* yang akan segera terjadi.

Berdasarkan indikator di atas, penelitian ini menetapkan penggunaan indikator menurut Nurmala & Kusuma (2024) sebagai indikator utama dalam pengukuran variabel penelitian. menggambarkan kecenderungan perilaku yang relevan dengan konteks penelitian.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Menurut Ak (2018) disebutkan terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi adanya *turnover intention* yaitu sebagai berikut.

1. *Leadership Style*

Griffin dan Moorhead dalam Ak (2018) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses dan alat dalam mempengaruhi orang lain. Dalam lingkungan bisnis, gaya kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan untuk mengurangi tingkat pengunduran diri.

2. Variabel Demografis

Variabel demografis meliputi usia, masa kerja, status perkawinan, upah, posisi kerja, dan departemen kerja.

3. Keadilan Organisasi

Keadilan mengacu pada sejauh mana karyawan menganggap prosedur, interaksi, dan hasil di tempat kerja bersifat adil.

4. Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan persepsi, perasaan, dan suasana emosional karyawan yang dipengaruhi langsung oleh budaya organisasi di dalamnya.

5. Kesempatan Promosi Jabatan

Promosi jabatan sebagai kemajuan karyawan ke jabatan yang lebih tinggi dengan tanggung jawab yang lebih besar disertai peningkatan terhadap upah yang diterima.

6. Upah

Pendapatan yang diterima oleh karyawan atas hasil kerja yang dilakukan karyawan.

7. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, keyakinan, dan sikap yang ada dan diterapkan dalam suatu organisasi. Budaya organisasi mengacu pada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakannya dengan organisasi lain.

8. Stres Kerja

Stres kerja dalam organisasi meliputi ambiguitas peran, konflik peran, beban kerja, dan konflik kerja-keluarga.

9. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi di mana seseorang merasa puas dan senang dengan pekerjaannya.

10. Komitmen Karyawan

Komitmen organisasi merupakan keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, keinginan untuk berkontribusi untuk organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Sedangkan, Kakar et al. (2018) menyebutkan keinginan karyawan untuk berhenti atau keluar dari perusahaan berhubungan langsung dengan sikap kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* adalah sebagai berikut.

1. Faktor Individu

Faktor karakteristik individu yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan meliputi usia, jenis kelamin, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, persepsi diri, motivasi kerja, kesesuaian karakteristik individu dengan pekerjaan dan kesesuaian pekerjaan dengan yang dibayangkan.

2. Faktor Organisasi

Faktor organisasi yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan meliputi kebijakan organisasi, sistem pengupahan, desain pekerjaan, pengembangan karir, supervisi dan kepemimpinan.

2.1.3.4 Dampak *Turnover Intention*

Menurut Wahyuni & Ikhwan (2022) dampak dari adanya *turnover intention* tersebut antara lain:

1. Biaya Keuangan

Tingkat perputaran karyawan yang tinggi menyebabkan peningkatan biaya terkait dengan perekrutan, pelatihan, pengembangan, dan mempertahankan karyawan baru.

2. Penurunan Efektivitas dan Efisiensi

Tingkat pergantian karyawan yang tinggi sangat menghambat dalam efektivitas dan efisiensi perusahaan karena terjadinya penurunan kualitas tenaga kerja.

3. Gangguan pada Operasional Perusahaan

Keluarnya karyawan dari perusahaan sangat menghambat dalam alur kerja, mengurangi produktivitas kerja, dan kestabilan kerja dalam tim.

2.1.4 *Person-Job Fit*

2.1.4.1 Definisi *Person-Job Fit*

Menurut Zhu et al. (2018), *person-job fit* sebagai proses menyesuaikan kemampuan untuk pekerjaan dan tugas yang tepat dengan secara efektif menyelaraskan kompetensi bakat dengan persyaratan pekerjaan. Sedangkan, Yao et al. (2022) mendefinisikan *person-job fit* sebagai tingkat kesesuaian antara kualifikasi individu dan persyaratan pekerjaan suatu posisi. Di sisi lain, Ben-Gal (2023) mendefinisikan *person-job fit* sebagai kesesuaian antara tuntutan tugas atau pekerjaan dengan kemampuan atau nilai individu. Menurut Yen et al. (2023) *person-job fit* merupakan kesesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan dan keinginan/kebutuhan individu yang dapat diberikan oleh pekerjaan. Kristof dalam Masykuroh & Muafi (2021) membuktikan bahwa kesesuaian individu dengan pekerjaannya yang terkait dengan pengalaman sebelumnya akan sangat

menentukan hasil kerja berikutnya. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya kesesuaian antara individu dengan pekerjaannya akan membantu perusahaan melalui organisasi dengan mendorong kinerja terbaik seluruh individu dalam tugas atau pekerjaannya.

Menurut Zhu et al. (2018) *person-job fit* mengacu pada proses pencocokan bakat yang tepat untuk pekerjaan yang tepat dengan secara efektif menghubungkan kompetensi bakat dengan persyaratan pekerjaan. Gong et al. (2024) mendefinisikan Kesesuaian orang-pekerjaan mengacu pada keselarasan antara kualifikasi, pengalaman, dan preferensi pencari kerja dengan persyaratan dan karakteristik posisi pekerjaan. Sedangkan, Chaudhary (2025) mendefinisikan kesesuaian orang-pekerjaan mengacu pada keselarasan antara kemampuan, keterampilan, dan minat individu dengan persyaratan dan tanggung jawab pekerjaan tertentu. Di sisi lain, Icheme (2017) mendefinisikan kesesuaian orang-pekerjaan sebagai tingkat keselarasan antara karakteristik, keterampilan, dan preferensi individu dan persyaratan dan tanggung jawab pekerjaan tertentu. Büttner (2018) mendefinisikan Kesesuaian *person-job* (PJ fit) mengacu pada keselarasan antara kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan kandidat dengan persyaratan spesifik dari posisi pekerjaan.

Berdasarkan definisi *person-job fit* di atas, dapat disimpulkan bahwa *person-job fit* merupakan kesesuaian antara pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan individu dan kebutuhan/keinginan individu dengan karakteristik pekerjaan dan apa yang dapat diberikan pekerjaan.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Person-Job Fit*

Menurut Anam et al. (2025), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi *person-job fit* yaitu sebagai berikut:

1. Kompetensi dan Keterampilan

Ketika individu memiliki keterampilan yang kuat, maka mereka lebih mungkin untuk menyesuaikan tanggung jawabnya secara efektif dan memenuhi harapan. Keahlian yang dimiliki individu dalam peran kerja sangat penting untuk meningkatkan kinerja.

2. Sifat Individu dengan Persyaratan Pekerjaan

Adanya kesesuaian antara sifat yang dimiliki individu dengan persyaratan pekerjaan secara signifikan berkontribusi pada peningkatan kinerja. Kesesuaian ini meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan efektivitas dalam penyelesaian tugas atau pekerjaan.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator *Person-Job Fit*

Terdapat dimensi dan indikator *person-job fit* menurut Arigu et al. (2019) meliputi *demands-abilities fit* dan *needs-supplies fit* sebagai berikut:

1. *Demand-abilities Fit*

Demands-abilities fit (kesesuaian tuntutan-kemampuan) yang memiliki arti kesesuaian dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan untuk penyelesaian pekerjaan atau tugas. Dimensi *demands-abilities fit* meliputi tuntutan pekerjaan yang dibutuhkan sesuai dengan kemampuan individu dengan persyaratan pekerjaan yang dibutuhkan untuk penyelesaian tugas atau pekerjaan. Tuntutan pekerjaan ini meliputi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (*knowledge, skills, dan abilities*). Kemampuan sendiri meliputi latar belakang pendidikan, pengalaman, keahlian, keterampilan dan kompetensi.

2. *Needs-Supplies Fit*

Bentuk kesesuaian *Person-Job Fit* yang kedua ialah *needs-supplies* yaitu kesesuaian antara kebutuhan-persediaan atau kesesuaian persediaan-nilai yang terjadi ketika kebutuhan, keinginan, atau persepsi karyawan dapat dipenuhi oleh pekerjaan yang mereka lakukan.

Sedangkan indikator *person-job fit* menurut Andiansyah et al. (2023) adalah sebagai berikut.

1. Kebutuhan-Sesuaian

Indikator ini mengukur bagaimana kebutuhan, preferensi, atau keinginan individu memenuhi apa yang disediakan oleh pekerjaan atau organisasi.

2. Permintaan-Kemampuan Sesuai

Indikator ini mengukur sejauh mana kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan individu sesuai dengan tuntutan dan persyaratan pekerjaan.

Berdasarkan indikator di atas, penelitian ini menetapkan penggunaan indikator menurut Arigu et al. (2019) sebagai indikator utama dalam pengukuran variabel penelitian *person-job fit*. Pemilihan indikator ini bertujuan untuk memperoleh pengukuran variabel yang lebih fokus, spesifik, dan menggambarkan kecenderungan perilaku yang relevan dengan konteks penelitian.

2.1.5 Kompensasi Finansial

2.1.5.1 Definisi Kompensasi Finansial

Menurut Nurmansyah (2024), kompensasi finansial ialah pembayaran yang dilakukan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk uang tunai meliputi pembayaran gaji atau upah, tunjangan, insentif, bonus, dan lain-lain. Putra (2022) mendefinisikan kompensasi finansial sebagai imbal jasa perusahaan kepada karyawan dalam bentuk uang yang diberikan atas umpan balik penyelesaian tugas dan pekerjaan. Menurut Dessler (2020) kompensasi finansial merupakan imbalan atau balas jasa berdasarkan material (uang) yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi, dedikasi, dan kinerjanya untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan. Musyarofah & Nurul (2024) mendefinisikan kompensasi finansial sebagai kompensasi yang dibayarkan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk uang atas jasa, kinerja, dan kontribusi karyawan kepada perusahaan. Sedangkan, Bayani & Aisyah (2023) mendefinisikan kompensasi finansial sebagai pemberian finansial kepada karyawan atas kinerja dan hasil kerja karyawan dalam bentuk penerimaan atau penghasilan sesuai dengan kinerja, tingkat kompetensi dan keahlian yang dimiliki karyawan. Kompensasi finansial dalam suatu perusahaan diperlukan dengan tujuan tercapainya hasil kerja yang diharapkan (Mathis et al., 2017).

Menurut Karuniawati (2022), kompensasi finansial mengacu pada imbalan moneter yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka. Siddiqui & Vishwakarma (2023) mendefinisikan kompensasi finansial mengacu pada remunerasi yang diterima oleh seorang karyawan dengan imbalan kontribusi

mereka kepada suatu organisasi. Sedangkan, Lukashevich & Khomych (2017) mendefinisikan kompensasi keuangan sebagai pembayaran atau kompensasi yang diterima untuk layanan atau pekerjaan, yang mencakup gaji pokok, bonus, dan manfaat ekonomi lainnya yang diterima karyawan atau eksekutif selama bekerja. Adiyanti & Nugraha (2023) mendefinisikan kompensasi finansial adalah kompensasi yang diberikan kepada tenaga kerja dalam bentuk uang secara langsung atau tidak langsung dalam periode tertentu

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial merupakan imbalan yang diberikan perusahaan dalam bentuk uang (moneter) kepada karyawan atas kontribusi, jasa, dan kinerja yang diberikan karyawan dalam membantu pencapaian tujuan perusahaan.

2.1.5.2 Dimensi dan Indikator Kompensasi Finansial

Dimensi dan indikator kompensasi finansial menurut Zhou & Shaw (2019) meliputi kompensasi langsung dan tidak langsung. Berikut penjelasan dari dimensi dan indikator dari kompensasi finansial.

1. **Kompensasi Langsung**

Kompensasi langsung merupakan kompensasi yang dibayarkan perusahaan kepada karyawan secara langsung dalam bentuk gaji pokok ataupun berdasarkan kinerja yang diberikan melalui bonus dan insentif. Kompensasi langsung meliputi gaji pokok, upah, insentif, dan bonus.

2. **Kompensasi Tidak Langsung**

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi yang dibayarkan dalam bentuk uang tetapi sistem pembayarannya dilakukan setelah jatuh tempo, atau pada kondisi yang akan terjadi di masa depan yang telah disepakati sebelumnya. Kompensasi tidak langsung meliputi tunjangan asuransi kesehatan, liburan, dana pensiun, jaminan sosial, pengobatan, dan berbagai tunjangan lainnya.

Selanjutnya, dimensi dan indikator kompensasi finansial menurut Zai et al. (2025) adalah sebagai berikut.

1. **Kompensasi Langsung**

Kompensasi langsung meliputi dalam kompensasi finansial meliputi:

1) Gaji Pokok

Gaji merupakan imbalan yang diperoleh karyawan dengan nominal yang relatif tetap tanpa mempertimbangkan jam kerja dan beban kerja yang diselesaikan karyawan.

2) Upah

Upah merupakan imbalan yang diterima karyawan atas pekerjaannya dengan berdasarkan pada jam kerja dan hasil atau volume pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan.

3) Insentif

Insentif merupakan kompensasi yang dibayarkan dalam bentuk uang bila karyawan menghasilkan pekerjaan yang melebihi standar yang telah ditetapkan.

4) Bonus

Bonus merupakan imbalan berdasarkan hasil kerja atau pencapaian karyawan dalam berkontribusi terhadap perusahaan.

2. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung yang diberikan perusahaan berupa tunjangan-tunjangan meliputi asuransi kesehatan, cuti, dan dana pensiun.

Berdasarkan indikator di atas, penelitian ini menetapkan penggunaan indikator menurut Zai et al. (2025) sebagai indikator utama dalam pengukuran variabel penelitian kompensasi finansial.

2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi finansial menurut Butt & Nasir (2021) terdiri dari faktor eksternal dan internal sebagai berikut.

1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang mempengaruhi kompensasi finansial terdiri dari kondisi ekonomi negara, inflasi, kebijakan pemerintah, kondisi pasar tenaga kerja, dan kemajuan teknologi yang menuntut keterampilan yang dibutuhkan.

2. Faktor Internal

Faktor internal yang mempengaruhi kompensasi finansial meliputi kemampuan organisasi untuk membayar tingkat upah, budaya perusahaan yang menentukan kebijakan kompensasi, nilai-nilai dan kesehatan keuangan perusahaan, serta perundingan dengan serikat pekerja yang mempengaruhi keputusan kompensasi.

2.1.6 *Job Satisfaction*

2.1.6.1 Definisi *Job Satisfaction*

Menurut Batranak & Giliuvienė (2018), *job satisfaction* ialah evaluasi seseorang atas perasaan dan ditunjukkan dalam puas atau tidak puasnya dalam bekerja. Ali (2016) mendefinisikan *job satisfaction* sebagai sikap karyawan terhadap pekerjaannya yang mengartikan bahwa individu yang memiliki perasaan senang terhadap pekerjaannya yang dapat dilihat dari sikap positif terhadap organisasi atau perusahaan tempat karyawan bekerja. Cheng (2024) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai pandangan positif seseorang mengenai pekerjaan yang timbul dari evaluasi individunya. Sedangkan, menurut Priansa (2017) *job satisfaction* merupakan sekumpulan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, apakah karyawan senang atau tidak senang sebagai hasil interaksi karyawan terhadap pekerjaannya juga sebagai hasil penilaian karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini mengartikan bahwa perasaan yang dihasilkan oleh karyawan terhadap pekerjaan mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja. Menurut Hidayah & Tobing (2018) kepuasan kerja merupakan perilaku yang dimiliki karyawan mengenai pekerjaan mereka yang dihasilkan melalui pandangan karyawan mengenai pekerjaan.

Menurut Vinodhini & Ramkumar (2022), kepuasan kerja mengacu pada perasaan yang dimiliki karyawan tentang pekerjaannya, yang tidak dapat diamati secara langsung, dan mencakup berbagai sentimen positif dan negatif mengenai pekerjaan seseorang. George & Zakkariya (2018) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap atau perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya. Sedangkan, Stringari et al. (2019) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional

yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kasemsap (2017) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki karyawan tentang pekerjaan mereka dan kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan. Di sisi lain, Dewi (2025) mendefinisikan *job satisfaction* sebagai keadaan emosional yang muncul dari pengetahuan individu dan evaluasi pekerjaan mereka.

Sedangkan, Barthwal & Srivastava (2022) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional umum yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian individu terhadap berbagai dimensi pekerjaan mereka. Natali et al. (2023) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan psikologis dan emosional yang dialami seseorang dalam kaitannya dengan pekerjaan mereka. Iskandar & Vidada (2024) mendefinisikan kepuasan kerja adalah perasaan individu secara keseluruhan tentang pekerjaan mereka. Acharya & Kaphle (2025) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mengacu pada tingkat kenikmatan dan kepuasan individu dalam pekerjaan mereka.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi perasaan yang dilakukan individu mengenai pekerjaannya ke dalam bentuk perasaan positif meliputi perasaan senang dan puas terhadap pekerjaannya.

2.1.6.2 Dimensi dan Indikator *Job Satisfaction*

Menurut Putra & Asnur (2020), kepuasan kerja terdiri dari tujuh indikator, yakni sebagai berikut.

1. Kompensansi

Kompensansi merupakan imbalan yang diterima oleh karyawan yang menjadi faktor penting dalam menentukan kepuasan kerja karyawan. Pemberian imbalan yang terlalu kecil, pemberian imbalan yang tidak adil, dan sesuai dengan kebutuhan karyawan dapat menjadikan karyawan tidak puas.

2. Supervisi

Sikap atasan dalam pemeriksaan sangat diperhatikan oleh karyawan. Pemeriksaan yang dilakukan atasan dengan memperhatikan dan mendukung kepentingan karyawan akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

3. Pekerjaan itu Sendiri

Karakteristik dan sifat dari pekerjaan yang dihadapi oleh individu (karyawan) dalam organisasi atau perusahaan meliputi, kebebasan, umpan balik, *task identity*, *task significance* dan *skill variety* akan memberikan dampak yang berbeda-beda terhadap *job satisfaction* karyawan.

4. Hubungan dengan Rekan Kerja

Rekan kerja yang berada dalam organisasi atau perusahaan sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, interaksi antar karyawan dan rekan kerja yang *supportif* dan mendukung merupakan faktor yang dapat memberikan kepuasan kerja karyawan.

5. Kondisi Kerja

Kondisi kerja yang bersih dan rapi akan lebih mudah dilakukan karyawan yang berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

6. Kesempatan dalam pengembangan karir

Kebijakan promosi jabatan yang adil bagi karyawan yang memiliki keinginan besar untuk mengembangkan potensi dirinya dapat berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

7. Keamanan Kerja

Rasa aman yang didapatkan karyawan berasal dari tidak adanya ketakutan akan suatu hal yang tidak pasti di masa depan, tidak adanya kekhawatiran yang dirasakan karyawan akan diberhentikan secara tiba-tiba, dan terciptanya suasana kerja yang menyenangkan.

Meilani & Dwiyanti (2022) menjelaskan ada empat indikator dari kepuasan kerja yaitu sebagai berikut.

1. Kepuasan terhadap Gaji

Kepuasan kerja terbentuk melalui penerimaan gaji oleh karyawan.

2. Kepuasan terhadap Atasan

Kepuasan kerja terbentuk melalui hubungan seseorang dengan atasan, tingkat kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan mereka dengan atasan di tempat kerja.

3. Kesempatan Promosi Jabatan

Kemajuan karir dan peluang promosi adalah aspek penting dari kepuasan kerja. Para karyawan umumnya lebih bahagia dalam posisi mereka, ketika mereka percaya bahwa mereka memiliki kesempatan untuk berkembang dan maju.

4. Kepuasan terhadap Rekan Kerja

Rekan kerja sangat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Ketika karyawan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja mereka maka potensi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan meningkat.

Berdasarkan indikator di atas, penelitian ini menetapkan penggunaan indikator menurut Meilani & Dwiyanti (2022) sebagai indikator utama dalam pengukuran variabel penelitian *job satisfaction*.

2.1.6.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Job Satisfaction*

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Robbins dalam Pandey & Asthana (2017) yaitu sebagai berikut.

1. *Mentally Challenging Work*

Menggambarkan bahwa karyawan lebih menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk mengerahkan potensi dan kemampuan yang dimiliki karyawan dalam penyelesaian pekerjaan yang diberikan secara bebas.

2. *Equitable Rewards*

Menggambarkan keinginan dan harapan karyawan adanya kebijakan organisasi dalam sistem imbalan dan kesempatan promosi yang adil dan sesuai.

3. *Supportive Working Conditions*

Menggambarkan harapan karyawan pada lingkungan kerja yang inklusif, menyenangkan, dan aman.

4. *Supportive Colleagues*

Menggambarkan harapan untuk pemenuhan kebutuhan sosial karyawan meliputi adanya dukungan rekan kerja dan perilaku pimpinan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

2.2 Hubungan antar Variabel

2.2.1 Pengaruh *Person-Job Fit* terhadap *Job Satisfaction*

Person-job fit mengacu pada proses pencocokan bakat yang tepat untuk pekerjaan yang tepat dengan secara efektif menghubungkan kompetensi bakat dengan persyaratan pekerjaan. Ini melibatkan penilaian seberapa baik kualifikasi, keterampilan, dan pengalaman kandidat selaras dengan persyaratan spesifik dari kualifikasi yang dibutuhkan pekerjaan. Kesesuaian ini sangat penting karena dapat mempengaruhi produktivitas dan komitmen, yang pada akhirnya berdampak pada

kepuasan kerja dan tingkat pergantian (Zhu et al., 2018). Kesesuaian individu karyawan dengan pekerjaannya dapat dilihat dari penempatan posisi pekerjaan yang bertolak belakang dengan latar belakang pendidikan karyawan. Pada *person-job fit*, aspek latar belakang pendidikan ialah bentuk pengetahuan yang dapat mempengaruhi kecakapan dan kemampuan karyawan dalam menunjang pekerjaan. Ketika terdapat ketidaksesuaian antara pendidikan dengan pekerjaan itu berarti tidak adanya kesesuaian antara kompetensi individu dengan pekerjaannya (Widyastuti & Ratnaningsih, 2020).

Apabila karyawan memandang terdapat kesesuaian antara karakteristik dirinya dengan pekerjaan maka berdampak pada peningkatan kinerja karyawan

dalam penyelesaian tugas dan pekerjaannya yang membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan. Keberhasilan karyawan dalam penyelesaian tugas atau pekerjaan dengan kinerja yang diberikan karyawan pada perusahaan kemudian menimbulkan perasaan positif berupa kepuasan atas pekerjaan yang diselesaikan karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Masykuroh & Muafi (2021), Hawi et al. (2025), dan Nugraha (2022) yang menyatakan bahwa *person-job fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* yang dirasakan karyawan. Artinya kesesuaian individu dengan pekerjaan dengan karakteristik pekerjaan yang dibutuhkan maka akan berdampak pada peningkatan produktivitas karyawan, menekan intensi karyawan untuk berhenti atau keluar dari perusahaan, dan berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap *Job Satisfaction*

Kompensasi finansial, termasuk gaji, bonus, dan insentif, sering dilihat sebagai faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja. Teori kesetaraan dan teori harapan oleh Khotimah et al. (2025) mengemukakan bahwa karyawan menilai kepuasan kerja mereka berdasarkan persepsi keadilan dan hasil yang diharapkan. Kompensasi finansial adalah komponen kunci, tetapi harus selaras dengan harapan karyawan dan persepsi keadilan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Studi telah menunjukkan bahwa kompensasi finansial secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja (Prabowo & Sibarani, 2025). Pemberian kompensasi finansial yang adil berdampak pada kepuasan kerja karyawan yang meningkat. Sebaliknya, jika kompensasi yang diterima karyawan dirasa tidak adil dan tidak sesuai dengan beban tugas, dan tanggung jawab karyawan maka berdampak pada penurunan kepuasan kerja karyawan (Prabowo & Sibarani, 2025).

Pemberian kompensasi finansial membuat karyawan merasa diperhatikan dan dihargai oleh perusahaan atas kontribusi yang telah diberikan karyawan dalam menunjang tujuan perusahaan yang berdampak pada peningkatan kepuasan kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Devi et al. (2025), Lestari et al. (2023), dan Rasminingsih & Sanjiwani (2023) yang menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Artinya, jika

kompensasi finansial yang diterima karyawan tidak sesuai atau rendah maka kepuasan kerja yang dirasakan karyawan rendah, sebaliknya semakin sesuai kompensasi finansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*

Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi niat pergantian (Ak, 2018). Hubungan antara kepuasan kerja dan niat pergantian ialah hubungan negatif, yang berarti bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi cenderung mengurangi kemungkinan karyawan berniat meninggalkan pekerjaan mereka. Jika tingkat perasaan positif karyawan saat bekerja tinggi mengartikan bahwa karyawan puas dengan pekerjaannya. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung akan bertahan dan berkontribusi secara signifikan terhadap perusahaan, karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi berdampak pada peningkatan kinerja. Sebaliknya, jika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya maka dapat memicu karyawan untuk berpikir dan berniat untuk berhenti dari perusahaan. Meningkatkan kepuasan kerja dapat menjadi pendekatan strategis untuk mengurangi niat pergantian (Salsabila et al., 2025).

Hal ini sejalan dengan penelitian Faqih et al. (2025), Pratama et al. (2022), Ramlah, et al. (2021), Gulo & Ardiansyah (2025), dan Marcella & Ie (2022) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Artinya, kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tinggi, maka akan menurunkan atau menekan niat karyawan untuk berhenti atau keluar dari perusahaan. Karyawan yang merasa puas cenderung akan memilih bertahan di perusahaan. Penting bagi perusahaan untuk memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan untuk menjaga kepuasan kerja karyawan tinggi yang berdampak pada penekanan tingkat *turnover intention* karyawan.

2.2.4 Pengaruh *Person-Job Fit* terhadap *Turnover Intention*

Kesesuaian orang-pekerjaan mengacu pada keselarasan antara kemampuan, kebutuhan, dan keinginan individu dengan tuntutan dan imbalan pekerjaan.

Penyelarasan ini sangat penting dalam menentukan niat karyawan untuk tinggal atau meninggalkan organisasi (Cooman & Vleugels, 2022). Teori Kesesuaian Pribadi-Lingkungan yang dikembangkan oleh Oehlhorn et al. (2020) Teori ini mendasari penelitian tentang kesesuaian orang-pekerjaan, menunjukkan bahwa kecocokan yang baik antara individu dan lingkungan kerja mereka mengarah pada hasil positif, seperti berkurangnya niat pergantian pekerjaan

Dampak positif yang timbul dari adanya kesesuaian individu dengan pekerjaannya adalah meningkatnya kinerja karyawan, menurunnya intensi karyawan untuk berhenti atau keluar dari perusahaan, dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sedangkan dampak negatif yang ditimbulkan ialah stres kerja, penurunan kinerja karyawan yang berdampak pada penurunan produktivitas karyawan dalam perusahaan (Asmike & Setiono, 2020). Kesesuaian karyawan dengan pekerjaan memberikan dampak positif terhadap perusahaan, karena karyawan bekerja dengan mengerahkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki. Selain itu, adanya kesesuaian karyawan dengan pekerjaan juga membuat karyawan merasa nyaman dalam menyelesaikan tugas nya, sehingga meminimalisir kecenderungan karyawan untuk berhenti atau keluar dari perusahaan (Painem et al., 2022).

Hal ini dibuktikan dengan penelitian oleh Afandi et al. (2022), Masykuroh & Muafi (2021), Mardiyah & Sartika (2025) bahwa *person-job fit* atau kesesuaian individu dengan pekerjaan memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* yang mengartikan bahwa semakin tinggi tingkat kesesuaian individu dengan pekerjaan karyawan maka semakin rendah *turnover intention* yang dimiliki karyawan. Demikian sebaliknya, jika *person-job fit* rendah maka semakin tinggi tingkat *turnover intention* karyawan.

2.2.5 Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap *Turnover Intention*

Karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan mengharapkan umpan balik berupa imbalan atau balas jasa untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Adanya sistem imbalan yang dirasa kurang adil bagi karyawan seperti tuntutan tugas yang diberikan perusahaan lebih besar jika dibandingkan dengan karyawan lain, akan

tetapi mendapatkan imbalan yang sama besarnya maka hal tersebut dapat memicu karyawan untuk berpikir dan mempertimbangkan untuk berhenti dan keluar dari perusahaan dengan alasan mencari tempat yang lebih baik (Turnea, 2021). Kompensasi finansial menurut Ak (2018) secara konsisten diidentifikasi sebagai faktor signifikan yang mempengaruhi niat perputaran. Studi menunjukkan bahwa kompensasi finansial ditemukan memiliki efek negatif yang signifikan terhadap niat pergantian, yang artinya bahwa imbalan finansial yang lebih baik dapat mengurangi kemungkinan karyawan meninggalkan pekerjaan (Dwicahyo & Yuseran, 2025).

Hal ini dibuktikan dengan penelitian Rasminingsih & Sanjiwani (2023), Andari et al. (2024), dan Ramlah et al. (2021) bahwa kompensasi finansial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Adanya sistem kompensasi yang adil dan sesuai dapat memenuhi kebutuhan hidup karyawan yang berdampak pada penurunan intensi karyawan untuk berhenti atau keluar dari perusahaan serta dapat menjadi elemen yang mempertahankan stabilitas karyawan dalam perusahaan.

2.2.6 Peran *Job Satisfaction* sebagai Pemediasi antara *Person-job Fit* terhadap *Turnover Intention*

Menurut Azis et al. (2019), kepuasan kerja ialah mekanisme psikologis utama yang dapat memicu *turnover intention* karyawan. Hal ini dijelaskan dalam *Intermediate Linkages Model* Mobley dalam Azis et al. (2019) yang menyatakan bahwa *turnover intention* tidak timbul secara langsung dari faktor-faktor pekerjaan, melainkan melalui evaluasi kepuasan kerja yang kemudian dapat membuat karyawan berpikir untuk berhenti atau keluar dari perusahaan. Ketidakpuasan yang dirasakan karyawan kemudian dapat memicu pikiran untuk berhenti dari pekerjaan dan mencari alternatif lain. Setelah mengevaluasi alternatif rendahnya kepuasan kerja kemudian berdampak pada keinginan atau niat karyawan untuk berhenti atau keluar dari perusahaan. Artinya, adanya ketidaksesuaian antara individu dengan pekerjaan tidak secara langsung membuat karyawan ingin berhenti atau keluar dari perusahaan. Tetapi karyawan terlebih dahulu mengevaluasi perasaan tersebut

sehingga menghasilkan perasaan mengenai kepuasan/ketidakpuasan kerja yang kemudian menimbulkan niat untuk berhenti atau keluar dari perusahaan.

Ketika karyawan merasakan kesesuaian nilai dirinya dengan pekerjaan (*person-job fit*) maka mereka akan menunjukkan perilaku yang positif sebagai implementasi dari adanya kepuasan kerja. *Job satisfaction* ini kemudian menjadi hasil yang menentukan karyawan akan tetap bersama atau meninggalkan perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* merupakan jembatan psikologis yang menjelaskan hubungan sebab-akibat antara faktor kesesuaian individu dengan pekerjaan terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Teori ini dibuktikan oleh penelitian Masykuroh & Muafi (2021), dan Nugraha (2022) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* memediasi hubungan antara *person-job fit* terhadap *turnover intention*.

2.2.7 Peran *Job Satisfaction* sebagai Pemediasi antara Kompensasi Finansial terhadap *Turnover Intention*

Menurut Azis et al. (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja ialah mekanisme psikologis utama yang dapat memicu *turnover intention* karyawan. Hal ini dijelaskan dalam *Intermediate Linkages Model* Mobley dalam Azis et al. (2019) yang menyatakan bahwa *turnover intention* tidak timbul secara langsung dari faktor-faktor pekerjaan, melainkan melalui evaluasi kepuasan kerja yang kemudian dapat membuat karyawan berpikir untuk berhenti atau keluar dari perusahaan. Ketidakpuasan yang dirasakan karyawan kemudian dapat memicu pikiran untuk berhenti dari pekerjaan dan mencari alternatif lain. Setelah mengevaluasi alternatif rendahnya kepuasan kerja kemudian berdampak pada keinginan atau niat karyawan untuk berhenti atau keluar dari perusahaan. Artinya, adanya ketidaksesuaian kompensasi tidak secara langsung membuat karyawan ingin berhenti atau keluar dari perusahaan. Tetapi karyawan terlebih dahulu mengevaluasi perasaan tersebut sehingga menghasilkan perasaan mengenai kepuasan/ketidakpuasan kerja yang kemudian menimbulkan niat untuk berhenti atau keluar dari perusahaan.

Ketika karyawan merasakan keadilan dalam pembagian kompensasi finansial, maka mereka akan menunjukkan perilaku yang positif sebagai

implementasi dari adanya kepuasan kerja. *Job satisfaction* ini kemudian menjadi hasil yang menentukan karyawan akan tetap bersama atau meninggalkan perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* merupakan jembatan psikologis yang menjelaskan hubungan sebab-akibat antara faktor kesesuaian individu dengan pekerjaan dan kompensasi finansial terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Teori ini dibuktikan oleh penelitian Rasminingsih & Sanjiwani (2023) dan Ramlah et al. (2021) menyatakan bahwa *job satisfaction* memediasi pengaruh kompensasi finansial terhadap *turnover intention*.

2.3 Telaah Pustaka

Beberapa hasil studi empiris yang memiliki relevansi dengan penelitian ini dan diharapkan dapat lebih mempertajam dan memperkuat rumusan kerangka berpikir.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian
1.	Nur Laeli Masykuroh, Muafi (2021)	<i>The Influence of Job Insecurity and Person-Job Fit on Turnover Intention Mediated by Job Satisfaction</i> International Journal Of Business Ecosystem & Strategy 3(3) (2021) 01-12	<i>Person-Job Fit</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> <i>Job satisfaction</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan <i>Job satisfaction</i> memediasi hubungan antara <i>person-job fit</i> terhadap <i>turnover intention</i>	Persamaan Metode penelitian kuantitatif dan meneliti variabel <i>person-job fit</i> terhadap <i>turnover intention</i> dengan <i>job satisfaction</i> sebagai mediasi Perbedaan Peneliti saat ini meneliti variabel kompensasi finansial, bukan <i>job insecurity</i>

No.	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian
2.	Harmina Hawi, Sri Mintarti, Dirga Lestari (2025)	<i>The Effect of Person-job fit and Intrinsic Motivation and Discipline on Job Satisfaction and Employee Performance at the Youth and Sports Office of East Kutai Regence</i> <i>International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences</i> 3(4) August 2025	Person-job fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction	Persamaan Menggunakan metode penelitian kuantitatif dan peneliti variabel <i>person-job fit</i> terhadap <i>job satisfaction</i> Perbedaan Peneliti saat ini tidak meneliti variabel motivasi intrinsik dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Serta perbedaan penggunaan variabel mediasi
3.	Yugi Adhari Nugraha (2022)	<i>The Effect of Person-Job Fit on Turnover Intention: Mediated by Job Satisfaction</i> <i>International Journal of Human Capital Management</i> 5(2) December 2022	<i>Person-job fit</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> <i>Job satisfaction</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> <i>Person-job fit</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>	Persamaan Metode penelitian kuantitatif, dan meneliti variabel <i>person-job fit</i> , <i>job satisfaction</i> , dan <i>turnover intention</i> Perbedaan Peneliti terdahulu tidak meneliti variabel kompensasi finansial
4.	Sri Ramlah, Achmad Sudiro, Himmiyatul	<i>The Influence of Compensation and Job Stress on Turnover Intention through</i>	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan	Persamaan Menggunakan metode penelitian kuantitatif,

No.	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian
	Amanah Jiwa Juwita (2021)	<i>Mediation of Job Satisfaction</i> <i>International Journal Of Research In Business And Social Science</i> 10(4) June 2021 117-127	terhadap <i>job satisfaction</i> Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> <i>Job satisfaction</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> <i>Job satisfaction</i> memediasi pengaruh kompensasi terhadap <i>turnover intention</i> secara negatif dan signifikan	meneliti variabel kompensasi terhadap <i>turnover intention</i> melalui <i>job satisfaction</i> Perbedaan Peneliti saat ini tidak meneliti variabel <i>job stress</i>
5.	I Komang Oka Permadi, I Putu Wahyu Dwinata J. S., Ni Made Indah Mentari, Ida Ayu Komang Tiara Pratistha Sari (2023)	<i>The Importance of Job Satisfaction as A Mediator of Financial Compensation and Turnover Intention</i> <i>Proceedings of the Twelfth International Conference on Entrepreneurship and Business Management</i> 2023 (ICEBM 2023), Atlantis Highlights in	Kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> Kepuasan kerja berperan sebagai mediator pada kompensasi finansial terhadap <i>turnover intention</i>	Persamaan Metode penelitian kuantitatif, dan meneliti variabel kompensasi finansial, <i>job satisfaction</i> , dan <i>turnover intention</i> Perbedaan Peneliti terdahulu tidak meneliti variabel <i>person-job fit</i>

No.	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian
		<i>Economics, Business and Management</i> (pp.240-247)		
6.	Yupiter Gulo, Fisie Artamevia Ardiansyah (2025)	<i>Job Satisfaction and Organizational Commitment: Mediating Factors Influencing Turnover Intention</i> <i>International Research Journal of Economics and Management Studies Volume 4 Issue 1 January 2025 / Pg. No: 294-310</i>	<i>Job satisfaction</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>	Persamaan Metode penelitian kuantitatif, dan menggunakan metode penelitian kuantitatif, dan meneliti variabel <i>job satisfaction</i> dan <i>turnover intention</i> Perbedaan Peneliti saat ini tidak meneliti variabel <i>organizational commitment</i> , dan variabel yang menjadi mediasi faktor-faktor yang mempengaruhi <i>turnover intention</i>
7.	I Gusti Ayu, Marchika Devi, Ika Yuliana, Makiah, Irwan Cahyadi (2025)	Motivasi Kerja sebagai Mediasi: Pengaruh Kompensasi Finansial dan Pengembangan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja <i>Scientific Journal of Reflection Economic</i>	Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Persamaan Menggunakan metode penelitian kuantitatif, meneliti variabel kompensasi finansial dan kepuasan kerja karyawan Perbedaan

No.	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian
		<i>Accounting Management and Business</i> 8(4), PP: 1603-1610		Peneliti saat ini tidak menggunakan variabel motivasi kerja dan pengembangan karyawan
8.	Siti Juleiqa, Muhammad Roni Indarto (2024)	Pengaruh Kepuasan Kerja, <i>Job Insecurity</i> , dan Beban Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Industri Pengolahan Susu Kambing Etta Indotama Cangkrawangsa Bisnis Jurnal Ilmiah Mahasiswa 5(1) April 2024	Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>	Persamaan Metode penelitian kuantitatif, dan meneliti variabel kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i> Perbedaan Peneliti saat ini tidak meneliti variabel <i>job insecurity</i> dan beban kerja
9.	Andrey Afandi, Bagus Wicaksono, Pratista Arya Satwika (2022)	<i>The Role of Authentic Leadership and Person-Job Fit on Turnover Intention in Generation Z Employees</i> Jurnal Psikologi Teori dan Terapan 2022, Vol. 13, No. 3, 282-293	<i>Person-job fit</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	Persamaan Metode penelitian kuantitatif, dan meneliti tentang <i>person-job fit</i> terhadap <i>turnover intention</i> Perbedaan Peneliti saat ini menggunakan variabel kompensasi finansial dan job satisfaction sebagai mediasi

No.	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian
10.	Karimah Fithri Mardiyah, Dina Sartika (2025)	<i>Meta Analysis Study: Person-Organization Fit and Person-Job Fit on Turnover Intention</i> EKOMBIS REVIEW Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis 13(2) April 2025	<i>Person-job fit</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	Persamaan Metode penelitian kuantitatif, dan meneliti tentang variabel <i>person-job fit</i> terhadap <i>turnover intention</i> Perbedaan Meta-analisis yanng dilakukan peneliti terdahulu mencakup 21 studi berbeda. Sedangkan, peneliti saat ini meneliti pada objek Fajar Regional Kuningan Timur
11.	Ni Kadek Nonik Rasminingsih, Putu Ari Pertiwi Sanjiwani (2022)	Pengaruh Stres Kerja, <i>Transformational Leadership</i> , dan Kompensasi Finansial terhadap <i>Turnover Intension</i> Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Cakrawala Repositori IMWI Volume 5, Nomor 2, Desember 2022	Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> Kompensasi finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja Kompensasi finansial berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	Persamaan Metode penelitian kuantitatif, dan meneliti variabel kompensasi finansial terhadap <i>turnover intention</i> dengan <i>job satisfaction</i> sebagai pemediasi Perbedaan Peneliti saat ini tidak meneliti variabel stres kerja dan

No.	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian
			Kepuasan kerja signifikan dalam memediasi pengaruh kompensasi finansial terhadap <i>turnover intention</i>	<i>transformasional leadership</i>

2.4 Kerangka Berpikir

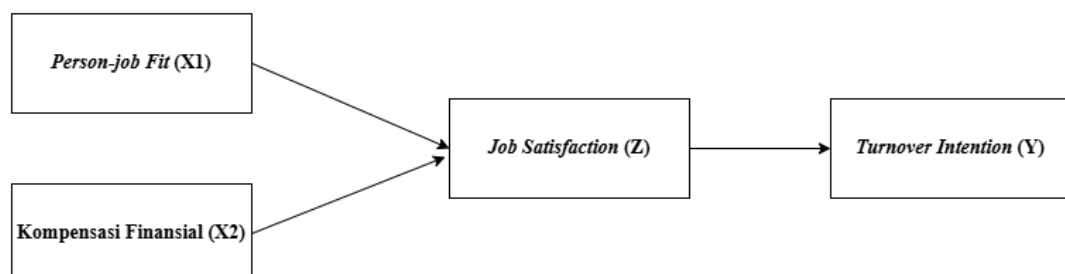
Menurut Hom (2017), *turnover intention* sebagai keinginan seseorang untuk berpindah atau keluar dari perusahaan dengan beragam alasan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dibanding sebelumnya. Fenomena *turnover intention* yang terjadi di sebuah organisasi atau perusahaan sangat berdampak negatif bagi keberlanjutan perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengetahui dan memperhatikan faktor-faktor yang dapat memicu karyawan untuk berhenti atau keluar dari perusahaan agar dapat mempertahankan karyawan yang memiliki potensi dan menekan biaya operasional perusahaan untuk merekrut dan mengembangkan karyawan baru (Apriani et al., 2023).

Menurut Yen et al. (2023), *person-job fit* merupakan kesesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan dan keinginan/kebutuhan individu yang dapat diberikan oleh pekerjaan. Apabila karyawan memandang terdapat kesesuaian antara karakteristik dirinya dengan pekerjaan maka berdampak pada peningkatan kinerja karyawan dalam penyelesaian tugas dan pekerjaannya yang membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan. Keberhasilan karyawan dalam penyelesaian tugas atau pekerjaan dengan kinerja yang diberikan karyawan pada perusahaan kemudian menimbulkan perasaan positif berupa kepuasan atas pekerjaan yang diselesaikan karyawan.

Menurut Dessler (2020), kompensasi finansial merupakan imbalan atau balas jasa berdasarkan material (uang) yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi, dedikasi, dan kinerja nya untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan. Adanya sistem kompensasi yang adil dan sesuai yang dapat memenuhi

kebutuhan hidup karyawan sangat berdampak pada penurunan intensi karyawan untuk berhenti atau keluar dari perusahaan serta dapat menjadi elemen yang mempertahankan stabilitas karyawan dalam perusahaan.

Menurut Ali (2016), *job satisfaction* sebagai sikap karyawan terhadap pekerjaannya yang mengartikan bahwa individu yang memiliki perasaan senang terhadap pekerjaannya yang dapat dilihat dari sikap positif terhadap organisasi atau perusahaan tempat karyawan bekerja. Jika tingkat perasaan positif karyawan saat bekerja tinggi, mengartikan bahwa karyawan puas dengan pekerjaannya. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung akan bertahan dan berkontribusi secara signifikan terhadap perusahaan, karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi berdampak pada peningkatan kinerja. Sebaliknya, jika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya maka dapat memicu karyawan untuk berpikir dan berniat berhenti dari perusahaan. Semakin tidak sesuainya karakteristik individu dengan pekerjaan dan ketidaksesuaian kompensasi finansial yang diberikan maka berdampak pada rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang dapat memicu niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Paradigma penelitian ini memiliki dua variabel independen (variabel bebas) yakni *person-job fit* dan kompensasi finansial, variabel mediasi (variabel penjembutan) yaitu *job satisfaction*. Sedangkan, *turnover intention* merupakan variabel dependen (variabel terikat). Berdasarkan landasan teori, pengaruh antar variabel dan tinjauan pustaka dari peneliti sebelumnya, maka dapat digambarkan dalam paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara terhadap hubungan dua variabel atau lebih. Hipotesis merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah penelitian yang diberikan karena berdasar atas landasan teori atau teori yang relevan, dan belum didasarkan atas fakta-fakta empiris yang didapatkan melalui pengumpulan data pada subjek penelitian (Hikmawati, 2020). Dengan mempertimbangkan perumusan masalah dan paradigma penelitian yang ada, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

- H₁ : *Person-Job Fit* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*
- H₂ : Kompensasi Finansial berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*
- H₃ : *Job Satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*
- H₄ : *Person-Job Fit* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*
- H₅ : Kompensasi Finansial berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*
- H₆ : *Job Satisfaction* berperan sebagai mediator antara *Person-Job Fit* terhadap *Turnover Intention*
- H₇ : *Job Satisfaction* berperan sebagai mediator Kompensasi Finansial terhadap *Turnover Intention*