



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Tinjauan Teori Sumber Daya Manusia

Teori '*Human Capital*' berpendapat bahwa individu dan organisasi dapat meningkatkan produktivitas dan hasil ekonomi melalui investasi dalam pendidikan, pelatihan, dan pengembangan. Menurut Becker (1964, 1993), modal manusia mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperoleh melalui pendidikan dan pengalaman, yang secara signifikan berkontribusi terhadap nilai ekonomi individu. Schultz (1961) memperluas gagasan ini dengan menyoroti peran pendidikan dalam meningkatkan kemampuan manusia dan pertumbuhan ekonomi. Mincer (1974) menguraikan lebih lanjut fungsi pendapatan, menunjukkan bagaimana investasi pada sumber daya manusia, seperti pendidikan dan pelatihan kerja, menghasilkan upah yang lebih tinggi dan meningkatkan kinerja. Noe (2017) memperkuat gagasan tersebut dengan menekankan pentingnya pelatihan dan pengembangan berkelanjutan dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi.

Teori Modal Manusia dapat dikategorikan ke dalam beberapa dimensi utama berdasarkan karya penting Becker, Schultz, Mincer, dan Noe. Pertama, pendidikan merupakan elemen mendasar, sebagaimana dibahas oleh Schultz (1961), yang menghubungkan pendidikan formal dengan peningkatan kemampuan manusia dan pertumbuhan ekonomi. Kedua, pelatihan dan pengembangan mencakup program

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



pelatihan formal dan pelatihan di tempat kerja, yang disoroti oleh Becker (1964, 1993) dan Mincer (1974), sebagai investasi penting yang meningkatkan keterampilan dan produktivitas karyawan. Ketiga, pengalaman diakui sebagai kontributor signifikan terhadap sumber daya manusia, dan Mincer (1974) mengilustrasikan dampaknya terhadap pendapatan dan kemajuan karier. Terakhir, pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan, yang ditekankan oleh Noe (2017), menggarisbawahi perlunya peningkatan dan adaptasi keterampilan yang berkelanjutan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif di dunia kerja. Secara bersama-sama, dimensi-dimensi ini memberikan kerangka komprehensif untuk memahami bagaimana investasi pada sumber daya manusia berkontribusi terhadap keberhasilan individu dan organisasi.

2.1.1.2 Relevansi Teori ‘Human Capital dengan Program Pelatihan

Teori Modal Manusia, seperti yang diungkapkan oleh Becker (1964), menggarisbawahi peran penting program pelatihan dalam meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan produktivitas karyawan secara keseluruhan. Menurut Noe (2017), berinvestasi dalam program pelatihan sangat penting untuk mengembangkan sumber daya manusia suatu organisasi, karena program ini secara sistematis membangun kompetensi yang diperlukan untuk melakukan tugas pekerjaan secara efektif. Jehanzeb dan Bashir (2013) mendukung pandangan ini dengan menunjukkan bahwa program pelatihan yang terstruktur dengan baik secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan kerja, yang mengarah pada komitmen organisasi yang lebih tinggi dan mengurangi niat pindah. Demikian pula, Saks dan Burke-Smalley (2014) menyoroti bahwa pembelajaran berkelanjutan dan peluang pengembangan menumbuhkan budaya pertumbuhan dan inovasi, yang sangat penting untuk

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang dinamis saat ini.

Program pelatihan juga berperan penting dalam menumbuhkan loyalitas karyawan dan komitmen organisasi, yang sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang. Meyer dan Allen (1991) berpendapat bahwa pelatihan meningkatkan komitmen afektif karyawan dengan membuat mereka merasa dihargai dan diinvestasikan, sehingga mengurangi niat mereka untuk meninggalkan organisasi. Hammed dan Waheed (2011) lebih lanjut menekankan bahwa karyawan yang menganggap organisasi mereka berkomitmen terhadap pertumbuhan profesional mereka lebih cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi yang lebih tinggi. Oleh karena itu, integrasi program pelatihan yang komprehensif, seperti yang disarankan oleh Teori *Human Capital*, tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga menumbuhkan tenaga kerja yang loyal dan berkomitmen, sehingga mendorong efektivitas organisasi secara keseluruhan.

2.1.2 Teori Pertukaran Sosial

2.1.2.1 Tinjauan Teori Pertukaran Sosial

Teori Pertukaran Sosial berpendapat bahwa perilaku sosial adalah hasil dari proses pertukaran yang bertujuan memaksimalkan manfaat dan meminimalkan biaya. Teori ini, yang dikemukakan oleh sosiolog seperti Homans (1958) dan diuraikan lebih lanjut oleh Blau (1964), menyatakan bahwa hubungan dipertahankan melalui pertukaran timbal balik di mana individu menyediakan dan menerima sumber daya yang berharga. Menurut Blau (1964), pertukaran ini tidak semata-mata bersifat



ekonomi tetapi juga melibatkan imbalan sosial seperti persetujuan, status, dan dukungan. Eisenberger et al. (1986) memperluas teori ini ke tempat kerja, menyoroti bagaimana dukungan organisasi yang dirasakan, termasuk perlakuan dan pengakuan yang adil, menumbuhkan loyalitas dan komitmen karyawan. Cropanzano dan Mitchell (2005) lebih menyempurnakan teori tersebut dengan menekankan peran kepercayaan dan kewajiban bersama dalam mempertahankan hubungan organisasi yang positif dan produktif.

Teori Pertukaran Sosial dapat dikategorikan ke dalam beberapa dimensi utama berdasarkan karya dasar Homans, Blau, Eisenberger et al., dan Cropanzano & Mitchell. Pertama, timbal balik merupakan aspek mendasar, sebagaimana diuraikan oleh Homans (1958), di mana pertukaran manfaat yang saling menguntungkan menciptakan hubungan yang seimbang. Kedua, dukungan organisasi yang dirasakan sangatlah penting, seperti yang dibahas oleh Eisenberger et al. (1986), menunjukkan bahwa karyawan yang merasa didukung oleh organisasinya lebih mungkin membalasnya dengan loyalitas dan peningkatan upaya. Ketiga, kepercayaan dan kewajiban timbal balik merupakan komponen penting yang disoroti oleh Cropanzano dan Mitchell (2005), di mana kepercayaan pada organisasi dan kewajiban yang dirasakan menumbuhkan hubungan jangka panjang dan stabil. Terakhir, penghargaan sosial, termasuk persetujuan, status, dan pengakuan, seperti yang dijelaskan oleh Blau (1964), sangat penting untuk menjaga pertukaran positif dan kepuasan karyawan. Dimensi-dimensi ini secara kolektif memberikan kerangka komprehensif untuk memahami bagaimana pertukaran sosial mempengaruhi perilaku di tempat kerja dan hasil organisasi.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



memenuhi kebutuhan finansial namun juga memperkuat kontrak psikologis antara karyawan dan organisasi, mengurangi niat pindah dan mendorong tenaga kerja yang stabil.

2.1.3 Teori Keadilan (*Equity Theory*)

2.1.3.1 Tinjauan Teori Keadilan

Teori Keadilan (*equity*), yang dikembangkan oleh Adams (1963; 1965), berpendapat bahwa karyawan mencari keadilan di tempat kerja dengan membandingkan input mereka (seperti usaha, keterampilan, dan pengalaman) dengan output mereka (seperti gaji, tunjangan, dan pengakuan) secara relatif. Untuk yang lainnya. Menurut Adams, kesenjangan yang dirasakan terjadi ketika individu percaya bahwa rasio input-output mereka tidak seimbang dibandingkan dengan rekan-rekan mereka, sehingga menimbulkan perasaan tidak puas dan potensi tindakan untuk memulihkan keadilan. Greenberg (1987) mengeksplorasi lebih jauh teori ini, menekankan bahwa persepsi keadilan berdampak signifikan terhadap perilaku organisasi dan motivasi karyawan. Pinder (2014) menambahkan bahwa persepsi keadilan atau kesenjangan ini dapat mempengaruhi berbagai hasil, termasuk kinerja, kepuasan kerja, dan niat pindah. Colquitt et al. (2001) memperkuat pentingnya keadilan di tempat kerja dengan menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan distributif merupakan komponen penting dari persepsi karyawan tentang kesetaraan.

Teori *Equity* dapat dikategorikan ke dalam beberapa dimensi utama berdasarkan karya dasar Adams, Greenberg, Pinder, dan Colquitt dkk. Pertama, input mengacu pada kontribusi yang diberikan karyawan terhadap pekerjaan mereka, seperti waktu, tenaga, keterampilan, dan pengalaman (Adams, 1965). Kedua, output mencakup

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



imbalan yang diterima karyawan dari pekerjaan mereka, termasuk gaji, tunjangan, pengakuan, dan promosi. Greenberg (1987) menekankan bahwa imbalan yang berwujud dan tidak berwujud dipertimbangkan dalam evaluasi ini. Ketiga, analisis komparatif melibatkan karyawan yang membandingkan rasio input-output mereka dengan rekan-rekan mereka untuk menilai keadilan. Pinder (2014) menggarisbawahi bahwa perbandingan-perbandingan ini penting dalam persepsi kesetaraan atau kesenjangan. Terakhir, dimensi keadilan mencakup keadilan prosedural (kewajaran proses) dan keadilan distributif (kewajaran hasil), sebagaimana dibahas oleh Colquitt et al. (2001), yang memainkan peran penting dalam membentuk persepsi keadilan karyawan. Dimensi-dimensi ini secara kolektif memberikan kerangka komprehensif untuk memahami bagaimana keadilan dinilai dan dampaknya terhadap sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja.

2.1.3.2 Relevansi Teori Keadilan dengan Praktik Kompensasi

Teori Keadilan, yang dikembangkan oleh Adams (1965), memberikan lensa kritis untuk melihat praktik kompensasi di tempat kerja. Menurut Adams, karyawan menilai keadilan kompensasi mereka dengan membandingkan rasio input-output mereka dengan rekan-rekan mereka. Jika karyawan merasa bahwa upaya dan kontribusi mereka tidak dihargai secara adil dibandingkan dengan orang lain, mereka mungkin mengalami perasaan tidak adil, yang menyebabkan ketidakpuasan dan penurunan motivasi. Vroom (1964) dan Greenberg (1987) memperkuat perspektif ini dengan menggambarkan bahwa persepsi keadilan berdampak signifikan terhadap motivasi karyawan dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, praktik kompensasi yang adil dan merata sangat penting untuk menjaga semangat kerja dan produktivitas karyawan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Colquitt et al. (2001) menguraikan lebih lanjut pentingnya keadilan dengan membedakan antara keadilan prosedural dan distributif. Keadilan prosedural mengacu pada keadilan proses yang digunakan untuk menentukan kompensasi, sedangkan keadilan distributif berfokus pada keadilan yang dirasakan dari hasil kompensasi.

Pinder (2014) menyoroti bahwa kedua aspek tersebut penting dalam membentuk persepsi karyawan tentang keadilan. Organisasi yang menjamin transparansi dan keadilan dalam praktik kompensasinya dapat menumbuhkan rasa keadilan di antara karyawannya, sehingga menghasilkan tingkat kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen organisasi yang lebih tinggi. Selain itu, praktik kompensasi yang adil dapat mengurangi niat pindah kerja, karena karyawan cenderung tidak mencari pekerjaan alternatif jika mereka menganggap kompensasi yang mereka terima adil dan sebanding dengan masukan yang mereka berikan dan masukan dari rekan-rekan mereka.

2.1.4 Program Pelatihan

2.1.4.1 Tinjauan Konsep Program Pelatihan

Program pelatihan, yang didasarkan pada Teori Sumber Daya Manusia, sangat penting untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kinerja karyawan, yang pada gilirannya dapat mengurangi niat pindah (Becker, 1964; Noe, 2017). Penelitian empiris mendukung kerangka teoritis ini, menunjukkan bahwa program pelatihan yang terstruktur dengan baik berkorelasi dengan peningkatan kepuasan kerja dan penurunan tingkat turnover (Jones & George, 2019; Jehanzeb & Bashir, 2013). Misalnya, Nguyen et al. (2022) menemukan bahwa pelatihan yang relevan dengan pekerjaan secara signifikan meningkatkan retensi karyawan, sementara Al-Dalahmeh et al. (2020) menekankan pentingnya menyelaraskan pelatihan dengan tujuan organisasi untuk memaksimalkan efektivitasnya. Sebaliknya, Wadji & Nafisa (2023) menyoroti

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



perlu evaluasi berkelanjutan dan penyesuaian program pelatihan untuk memastikan dampaknya dalam mengurangi niat pindah. Sintesis ini menggarisbawahi pentingnya peran program pelatihan dalam mendorong pengembangan dan retensi karyawan, sehingga mengarah pada hipotesis bahwa program pelatihan yang efektif di PT Tri Mulia Baruna Perkasa akan menurunkan niat pindah secara signifikan.

Konsep program pelatihan dapat dianalisis dan diinterpretasikan melalui lensa Teori Sumber Daya Manusia, yang menyatakan bahwa investasi dalam pengembangan karyawan sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi dan mengurangi niat pindah (Becker, 1964). Program pelatihan merupakan upaya terstruktur yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan, sehingga menjadikan mereka lebih efektif dan puas dalam perannya (Noe, 2017). Penelitian empiris secara konsisten mendukung dampak positif pelatihan terhadap hasil kerja karyawan. Misalnya, Jones et al. (2015) menemukan korelasi yang signifikan antara program pelatihan komprehensif dan penurunan pergantian karyawan, yang menunjukkan bahwa program tersebut berperan penting dalam mempertahankan talenta. Penelitian lebih lanjut, seperti yang dilakukan oleh Nguyen et al. (2022) dan Jehanzeb dan Bashir (2013), menunjukkan bahwa pelatihan yang relevan dengan pekerjaan tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawan tetapi juga menumbuhkan rasa komitmen dan kepuasan organisasi, sehingga menurunkan tingkat turnover. Interpretasi ini sejalan dengan gagasan bahwa program pelatihan yang terstruktur dengan baik, yang terus diselaraskan dengan tujuan organisasi dan aspirasi karier karyawan, sangat penting dalam mengurangi niat pindah (Al-Dalahmeh et al., 2020). Oleh karena itu, berinvestasi dalam program pelatihan yang efektif merupakan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



pendekatan strategis bagi organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan retensi karyawan dan kinerja secara keseluruhan.

Konsep program pelatihan, meskipun diakui secara luas sebagai faktor kunci dalam meningkatkan keterampilan karyawan dan mengurangi niat pindah, memerlukan evaluasi yang berbeda. Teori Modal Manusia berpendapat bahwa investasi dalam pengembangan karyawan menghasilkan keuntungan yang signifikan dalam hal kinerja dan retensi (Becker, 1964); namun efektivitas program pelatihan bergantung pada desain dan implementasinya. Studi oleh Noe (2017) dan Jones et al. (2015) menegaskan dampak positif dari pelatihan komprehensif, namun mereka juga menyoroti perlunya program-program ini selaras dengan tujuan organisasi dan aspirasi karir individu. Penelitian Maqableh dkk. (2022) memperumit perspektif ini dengan menunjukkan bahwa pelatihan terkadang dapat meningkatkan niat pindah jika karyawan menganggap peningkatan keterampilan mereka sebagai aset yang dapat dipasarkan, sehingga mengarahkan mereka untuk mencari peluang yang lebih baik di tempat lain. Selain itu, kualitas penyampaian pelatihan dan relevansinya dengan tugas sehari-hari secara signifikan mempengaruhi hasil, sebagaimana dicatat oleh Salas et al. (2012). Oleh karena itu, meskipun program pelatihan sangat penting, keberhasilannya bergantung pada perencanaan, relevansi, dan pelaksanaan yang cermat, memastikan bahwa program tersebut benar-benar memenuhi kebutuhan perkembangan karyawan dan tujuan strategis organisasi.

2.1.4.2 Dimensi dan Indikator Program Pelatihan

Program pelatihan dalam organisasi bertujuan untuk membekali karyawan dengan keterampilan yang meningkatkan kinerja pekerjaan dan pengembangan karier

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



mereka. Efektivitas program ini dapat dievaluasi melalui beberapa dimensi utama. Pertama, relevansi pelatihan sangat penting karena menilai seberapa dekat pelatihan tersebut selaras dengan tugas dan tanggung jawab spesifik dari peran karyawan. Indikator relevansi meliputi keselarasan pekerjaan, kepraktisan, dan kegunaan keterampilan, karena pelatihan paling berdampak ketika karyawan menganggap kontennya dapat diterapkan secara langsung pada pekerjaan mereka (Tannenbaum & Yukl, 1992; Newman et al., 2011; Bartlett, 2001). Ketika pelatihan sangat mencerminkan fungsi pekerjaan, karyawan cenderung menganggapnya lebih bermanfaat dan, akibatnya, lebih menarik.

Dimensi penting lainnya adalah lingkungan belajar dan keterlibatan selama pelatihan. Lingkungan pelatihan yang efektif mendorong interaksi, memberikan dukungan, dan melibatkan peserta dengan cara yang bermakna. Metode interaktif, sumber belajar, dan keterlibatan peserta menumbuhkan suasana belajar yang mendukung, yang memungkinkan karyawan untuk terhubung dengan materi dan merasa termotivasi untuk berpartisipasi secara aktif (Choi & Dickson, 2010; Tannenbaum & Yukl, 1992). Lingkungan pelatihan yang dirancang dengan baik, tempat peserta didik merasa didukung dan didorong untuk terlibat, telah terbukti meningkatkan retensi pengetahuan dan perolehan keterampilan.

Efektivitas pelatih juga secara signifikan memengaruhi keberhasilan program pelatihan. Pelatih yang berpengetahuan luas, berkomunikasi secara efektif, dan suportif memainkan peran penting dalam membantu peserta memahami dan menerapkan materi pelatihan. Pelatih dengan pemahaman mendalam tentang materi pelajaran dan gaya mengajar yang mudah didekati dapat menciptakan suasana belajar yang lebih nyaman, yang meningkatkan pemahaman dan kepercayaan diri peserta

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



dalam menerapkan keterampilan baru (Bartlett, 2001; Newman et al., 2011; Tannenbaum & Yukl, 1992). Dengan demikian, efektivitas pelatih tidak hanya memengaruhi pembelajaran langsung tetapi juga memengaruhi penerapan keterampilan jangka panjang. Tujuan utama program pelatihan adalah penerapan dan transfer pembelajaran, di mana karyawan dapat berhasil mengintegrasikan keterampilan yang baru diperoleh ke dalam peran mereka. Indikator di sini meliputi kemampuan karyawan untuk menerapkan keterampilan baru, tingkat dukungan manajerial, dan seberapa baik pelatihan terintegrasi ke dalam tugas kerja sehari-hari (Bartlett, 2001; Newman et al., 2011; Tannenbaum & Yukl, 1992). Dukungan manajerial sangat penting, karena memungkinkan karyawan untuk mempraktikkan keterampilan baru dengan percaya diri, mengetahui bahwa atasan mereka mendukung pengembangan mereka. Ketika karyawan merasa didukung, kemungkinan transfer keterampilan yang berhasil meningkat, yang mengarah pada kinerja dan kepuasan kerja yang lebih baik.

Selain itu, hasil dan kepuasan pelatihan merupakan indikator utama efektivitas keseluruhan program. Hasil positif dapat mencakup peningkatan kinerja kerja, pengembangan karier, dan peningkatan kepuasan dengan proses pelatihan (Bartlett, 2001; Choi & Dickson, 2010; Tannenbaum & Yukl, 1992). Karyawan yang mengalami pertumbuhan karier dan merasakan peningkatan kinerja pekerjaan mereka karena pelatihan cenderung lebih puas dengan program tersebut, yang juga memperkuat keterlibatan mereka dengan organisasi.

Singkatnya, dimensi-dimensi ini memberikan pendekatan terstruktur untuk mengevaluasi program pelatihan, dengan fokus pada seberapa baik program tersebut mempersiapkan karyawan untuk peran mereka, melibatkan mereka selama

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



pembelajaran, mendukung mereka pasca-pelatihan, dan berkontribusi pada kepuasan kerja dan pertumbuhan karier mereka. Ketika program pelatihan dirancang dengan mempertimbangkan elemen-elemen ini, program tersebut cenderung lebih efektif, menghasilkan manfaat pribadi dan organisasi karena karyawan menjadi lebih siap untuk melaksanakan tugas mereka dan maju dalam karier mereka.

2.1.5 Umpan Balik Kinerja

2.1.5.1 Tinjauan Konsep Umpan Balik Kinerja

Umpan balik kinerja adalah komponen penting dalam pengembangan karyawan dan efektivitas organisasi, yang berakar pada Teori Pertukaran Sosial, yang menekankan hubungan timbal balik antara pemberi kerja dan karyawan (Blau, 1964; Homans, 1958). Umpan balik kinerja yang konstruktif berfungsi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan dengan memberikan komunikasi yang jelas mengenai kinerja pekerjaan, area yang perlu ditingkatkan, dan pengakuan atas pencapaian (Eisenberger et al., 1986; Cropanzano & Mitchell, 2005). Penelitian telah menunjukkan bahwa umpan balik yang teratur dan berkualitas berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan kinerja, yang pada akhirnya menyebabkan berkurangnya niat pindah (Whitaker & Levy, 2012; London, 2003). Namun, dampak umpan balik dapat bervariasi tergantung pada bagaimana umpan balik disampaikan dan dirasakan oleh karyawan, sehingga menunjukkan bahwa efektivitas mekanisme umpan balik bergantung pada faktor-faktor seperti keadilan, frekuensi, dan konteks pemberian umpan balik (Whitaker & Levy, 2012). Oleh karena itu, meskipun umpan balik kinerja merupakan alat yang ampuh untuk mendorong pengembangan dan retensi karyawan,



keberhasilannya bergantung pada penerapan yang bijaksana dan keselarasan dengan praktik organisasi yang lebih luas.

Konsep umpan balik kinerja didasarkan pada Teori Pertukaran Sosial, yang menyatakan bahwa kualitas hubungan antara pemberi kerja dan karyawan dibentuk oleh pertukaran timbal balik (Blau, 1964; Homans, 1958). Umpan balik kinerja bertindak sebagai mekanisme penting dalam pertukaran ini, memberikan karyawan informasi berharga tentang kinerja pekerjaan mereka, area yang perlu ditingkatkan, dan pengakuan atas pencapaian mereka. Umpan balik yang efektif, yang teratur, konstruktif, dan adil, telah terbukti meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sehingga mengurangi niat pindah (Eisenberger et al., 1986; Whitaker & Levy, 2012). Namun, dampak umpan balik kinerja sangat bergantung pada bagaimana karyawan memandangnya. Jika umpan balik dianggap tidak adil atau tidak konsisten, hal ini dapat menyebabkan penurunan kepuasan kerja dan peningkatan niat pindah (London, 2003; Cropanzano & Mitchell, 2005). Oleh karena itu, agar umpan balik menjadi efektif, umpan balik tersebut harus disampaikan dengan cara yang dianggap adil dan mendukung, membina hubungan positif antara pemberi kerja dan karyawan, serta meningkatkan hasil organisasi.

Konsep umpan balik kinerja, meskipun penting untuk pertumbuhan organisasi dan pengembangan karyawan, menghadirkan beberapa tantangan dan keterbatasan. Meskipun umpan balik kinerja dimaksudkan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi niat pindah dengan memberikan informasi yang konstruktif dan tepat waktu (Whitaker & Levy, 2012), efektivitasnya sangat bergantung pada penyampaian dan persepsi umpan balik. Penelitian menunjukkan bahwa umpan balik yang disampaikan dengan buruk, baik terlalu kritis atau kurang rinci, dapat menyebabkan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



ketidakpuasan karyawan dan meningkatkan niat pindah (London, 2003). Selain itu, bias dalam penyampaian umpan balik, seperti favoritisme atau inkonsistensi, dapat merusak kepercayaan dan keadilan yang dirasakan oleh karyawan, yang merupakan komponen penting dari Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Selain itu, konteks budaya di mana umpan balik diberikan dapat mempengaruhi penerimaan dan efektivitasnya, dengan beberapa budaya menghargai umpan balik langsung sementara yang lain mungkin menganggapnya konfrontatif (Eisenberger et al., 1986). Oleh karena itu, meskipun umpan balik kinerja merupakan alat yang ampuh untuk meningkatkan kinerja dan retensi, penerapannya harus dikelola secara hati-hati untuk menghindari potensi kegagalan dan memastikan bahwa umpan balik tersebut bersifat konstruktif dan adil.

2.1.5.2 Dimensi dan Indikator Umpan Balik Kinerja

Umpan balik kinerja adalah pendekatan terstruktur untuk berkomunikasi dengan karyawan tentang kinerja pekerjaan mereka, dengan fokus pada penguatan kekuatan dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan (Carroll & Schneier, 1982). Proses umpan balik ini penting untuk menyelaraskan upaya individu dengan harapan organisasi dan tujuan pengembangan (DeNisi & Kluger, 2000). Umpan balik kinerja yang efektif memungkinkan budaya peningkatan berkelanjutan, yang mengarah pada peningkatan produktivitas dan keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, karena karyawan dibimbing dalam pertumbuhan profesional mereka dan diperlengkapi untuk memenuhi standar organisasi (Smither & London, 2009).

Dimensi pertama, frekuensi dan ketepatan waktu umpan balik, membahas seberapa teratur dan cepat umpan balik diberikan kepada karyawan. Sesi umpan balik rutin—baik mingguan, bulanan, atau pada interval lain—memastikan bahwa karyawan



terus diberi tahu tentang kinerja mereka. Umpan balik yang cepat setelah peristiwa atau evaluasi penting juga memungkinkan karyawan untuk melakukan penyesuaian tepat waktu, yang mendorong pendekatan tangkas untuk peningkatan kinerja (London & Smither, 2002; Luthans & Peterson, 2003).

Kekhususan dan kejelasan umpan balik merupakan dimensi penting lainnya, karena umpan balik yang terperinci dan terkait langsung dengan tugas dan tanggung jawab karyawan meningkatkan pemahaman dan efektivitas. Contoh-contoh spesifik tentang kekuatan dan kelemahan kinerja memberikan wawasan yang dapat ditindaklanjuti kepada karyawan, yang memungkinkan peningkatan yang ditargetkan alih-alih meninggalkan kesan yang samar-samar tentang kinerja mereka (Ilgen et al., 1979; Kinicki et al., 2004). Umpan balik yang jelas membantu karyawan mengidentifikasi area perbaikan yang tepat dan memperkuat perilaku positif dengan cara yang sering kali tidak dapat dilakukan oleh umpan balik umum.

Dimensi ketiga, konstruktifitas dan kepositifan umpan balik, menekankan nada yang mendukung dalam sesi umpan balik. Umpan balik yang konstruktif bersifat pemecahan masalah dan berorientasi pada pertumbuhan, yang memungkinkan karyawan untuk fokus pada solusi alih-alih hanya pada kesalahan. Pendekatan ini memelihara lingkungan kerja yang mendukung yang menumbuhkan moral dan motivasi karyawan. Kepositifan dalam umpan balik, bahkan ketika membahas area perbaikan, telah terbukti menumbuhkan ketahanan dan upaya berkelanjutan menuju pertumbuhan (Pink, 2011; Smither et al., 2005).

Orientasi tujuan dan fokus pengembangan dalam umpan balik memastikan bahwa informasi yang dibagikan selaras dengan tujuan pribadi dan organisasi, menyediakan jalur pengembangan bagi karyawan (Daniels & Bailey, 2014). Dengan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



menghubungkan umpan balik dengan aspirasi karier individu dan tujuan organisasi, manajer dapat menginspirasi karyawan untuk terlibat dalam peningkatan keterampilan dan pengembangan karier. Penyelarasan ini menumbuhkan rasa tujuan bersama antara karyawan dan organisasi, karena karyawan memahami bagaimana pertumbuhan mereka berkontribusi pada tujuan yang lebih besar (London & Smither, 1999).

Terakhir, komunikasi dua arah dan keterlibatan dalam proses umpan balik memainkan peran penting dalam kepuasan karyawan dengan tinjauan kinerja. Proses umpan balik yang mendorong dialog terbuka memungkinkan karyawan untuk mengajukan pertanyaan dan berbagi perspektif mereka sendiri, yang membantu menciptakan pengalaman umpan balik yang seimbang dan partisipatif. Ketika karyawan merasa bahwa pendapat mereka dihargai, mereka cenderung lebih terlibat dan responsif terhadap umpan balik, menumbuhkan rasa saling menghormati dan motivasi untuk meningkatkan diri (Lepsinger & Lucia, 2009; Ashford et al., 2003).

Singkatnya, dimensi-dimensi ini—frekuensi, spesifisitas, konstruktifitas, keselarasan tujuan, dan keterlibatan dua arah—bekerja sama untuk menciptakan kerangka kerja yang komprehensif untuk umpan balik kinerja yang efektif. Setiap dimensi berkontribusi secara unik untuk membangun lingkungan yang memotivasi karyawan, menyelaraskan mereka dengan tujuan organisasi, dan menumbuhkan budaya perbaikan berkelanjutan. Sistem umpan balik kinerja yang efektif tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan tetapi juga mendukung keberhasilan organisasi jangka panjang (Carroll & Schneier, 1982; DeNisi & Kluger, 2000; Smither & London, 2009).

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



2.1.6 Praktik Kompensasi

2.1.6.1 Tinjauan Konsep Praktik Kompensasi

Praktik kompensasi, yang mencakup gaji, tunjangan, dan insentif, memainkan peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan dalam suatu organisasi.

Berakar pada Teori Pertukaran Sosial dan Teori Keadilan, praktik-praktik ini sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan retensi (Blau, 1964; Adams, 1965). Menurut Gerhart dan Rynes (2003), kompensasi yang adil dan kompetitif berfungsi sebagai pendorong utama keterlibatan dan loyalitas karyawan, sehingga mengurangi niat pindah. Selain itu, Hausknecht et al. (2009) menyoroti bahwa sistem kompensasi yang terstruktur dengan baik berkontribusi signifikan terhadap dukungan organisasi, yang sangat penting untuk retensi karyawan. Namun, Milkovich et al. (2014) berpendapat bahwa efektivitas praktik kompensasi bergantung pada keselarasan praktik tersebut dengan ekspektasi karyawan dan persepsi keadilan, sebagaimana ditegaskan oleh Teori Ekuitas. Penelitian Kamau et al. (2023) dan Colquitt et al. (2001) lebih lanjut menekankan bahwa persepsi keadilan dalam kompensasi secara langsung mempengaruhi niat pindah, menjadikannya area penting untuk fokus organisasi. Secara sintesis, praktik kompensasi bukan hanya transaksi keuangan namun pertukaran kompleks yang harus dikelola dengan pemahaman yang tajam tentang keadilan, motivasi, dan harapan karyawan untuk secara efektif mengurangi niat pindah.

Praktik kompensasi, yang mencakup gaji, tunjangan, dan insentif, merupakan hal mendasar dalam memotivasi dan mempertahankan karyawan, karena praktik tersebut memenuhi kebutuhan finansial dasar dan berkontribusi terhadap persepsi keadilan dan kepuasan kerja. Menurut Teori Pertukaran Sosial, karyawan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



mengevaluasi hubungan mereka dengan organisasi berdasarkan imbalan yang mereka terima sebagai imbalan atas kontribusi mereka (Blau, 1964). Hubungan timbal balik ini menggarisbawahi pentingnya praktik kompensasi yang adil dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Teori Ekuitas lebih lanjut menjelaskan hal ini dengan menyoroti bahwa persepsi keadilan dalam kompensasi secara signifikan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan (Adams, 1965). Ketika karyawan menganggap kompensasi mereka adil dibandingkan dengan masukan yang mereka berikan dan dibandingkan dengan orang lain, mereka cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang lebih tinggi, sehingga mengurangi niat pindah (Colquitt et al., 2001). Gerhart dan Rynes (2003) menekankan bahwa sistem kompensasi yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan motivasi dan kinerja, sementara Milkovich et al. (2014) berpendapat bahwa menyelaraskan kompensasi dengan standar pasar dan ekuitas internal sangat penting untuk menjaga semangat kerja dan retensi karyawan. Dengan demikian, praktik kompensasi yang efektif tidak hanya memenuhi kebutuhan finansial karyawan namun juga memainkan peran penting dalam membentuk keseluruhan pengalaman kerja dan keputusan mereka untuk tetap bekerja di organisasi.

Praktik kompensasi, meskipun penting untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan, bukannya tanpa kompleksitas dan keterbatasan. Meskipun teori-teori seperti Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964) dan Teori Ekuitas (Adams, 1965) menggarisbawahi pentingnya kompensasi yang adil dan kompetitif dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi keluarnya karyawan, teori-teori tersebut mungkin terlalu menyederhanakan sifat motivasi karyawan yang beraneka segi. Misalnya, Gerhart dan Rynes (2003) menunjukkan bahwa faktor intrinsik, seperti

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



pengayaan pekerjaan dan peluang pengembangan karir, juga berdampak signifikan terhadap retensi karyawan namun sering diabaikan dalam model yang berpusat pada kompensasi. Lebih lanjut, Milkovich et al. (2014) berpendapat bahwa faktor pasar eksternal dan dinamika internal organisasi dapat mempersulit penerapan praktik kompensasi yang adil, sehingga menimbulkan potensi kesenjangan dan persepsi ketidakadilan di kalangan karyawan. Penelitian telah menunjukkan bahwa meskipun kompensasi yang kompetitif dapat menarik talenta, kompensasi tersebut mungkin tidak cukup untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang jika aspek lain dari lingkungan kerja diabaikan (Colquitt et al., 2001). Oleh karena itu, meskipun praktik kompensasi sangat penting, praktik tersebut harus diintegrasikan ke dalam pendekatan strategis yang lebih luas yang mempertimbangkan berbagai faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik untuk secara efektif meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan.

2.1.6.2 Dimensi dan Indikator Praktik Kompensasi

Praktik kompensasi adalah sistem dan strategi yang digunakan organisasi untuk memberi penghargaan kepada karyawan melalui cara moneter dan non-moneter. Praktik ini penting dalam menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan, karena praktik ini berdampak langsung pada kepuasan kerja, produktivitas, dan budaya organisasi (Rubel & Kee, 2015). Dengan menyelaraskan strategi kompensasi dengan tujuan organisasi, standar industri, dan harapan karyawan, organisasi dapat menumbuhkan suasana tempat kerja yang positif yang meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan (Michiels, 2017; Nzyoka et al., 2019).

Struktur gaji pokok merupakan dasar dari praktik kompensasi, yang menetapkan tingkat gaji yang jelas dan kompetitif untuk berbagai peran pekerjaan. Menetapkan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



gaji pokok yang adil relatif terhadap standar industri sangat penting untuk menjaga ekuitas internal dan daya saing eksternal (Hanai & Pallangyo, 2020; Nzyoka et al., 2019). Dengan meninjau dan menyesuaikan gaji pokok secara berkala untuk mencerminkan perubahan di pasar, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan diberi kompensasi yang adil, yang membantu mengurangi pergantian karyawan dan membangun kepercayaan dalam tenaga kerja.

Program insentif dan bonus sangat penting untuk meningkatkan motivasi, karena program tersebut menghubungkan penghargaan finansial tambahan dengan hasil kinerja. Melalui mekanisme seperti bonus, pembagian keuntungan, dan struktur komisi, organisasi mendorong karyawan untuk memenuhi atau melampaui tujuan individu dan organisasi (Rubel & Kee, 2015). Kriteria yang jelas dan komunikasi yang transparan tentang kelayakan insentif dapat mendorong keterlibatan karyawan dan memperkuat budaya berprestasi dalam perusahaan.

Manfaat dan tunjangan mencakup elemen kompensasi non-upah, seperti asuransi kesehatan, rencana pensiun, dan kebijakan cuti, yang berkontribusi pada kepuasan kerja dan kualitas hidup karyawan secara keseluruhan (Michiels, 2017; Nzyoka et al., 2019). Menawarkan paket tunjangan yang komprehensif tidak hanya memperhatikan kesejahteraan karyawan tetapi juga mendukung keseimbangan kehidupan kerja, yang dapat meningkatkan retensi karyawan dan menarik bakat terbaik dengan menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menarik untuk bekerja.

Keadilan dan kewajaran upah memastikan bahwa praktik kompensasi transparan dan dianggap adil di antara karyawan. Dengan menilai keadilan upah secara teratur dan mengomunikasikan kebijakan dengan jelas, organisasi membangun kepercayaan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



dan menumbuhkan lingkungan kerja yang positif, mengurangi ketidakpuasan dan kemungkinan pergantian karyawan (Hanai & Pallangyo, 2020; Rubel & Kee, 2015).

Keadilan dalam kebijakan kompensasi membantu menciptakan budaya inklusif di mana karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil, yang penting untuk kohesi dan moral tim.

Terakhir, penyelarasan strategi kompensasi melibatkan pengintegrasian praktik kompensasi dengan strategi bisnis menyeluruh organisasi. Dengan memastikan bahwa sistem kompensasi mendukung tujuan organisasi, organisasi dapat memaksimalkan efektivitas pendekatan kompensasi mereka (Michiels, 2017). Mengevaluasi praktik-praktik ini secara berkala untuk memastikan bahwa praktik-praktik tersebut memenuhi kebutuhan organisasi dan karyawan membantu menjaga keselarasan dengan tujuan-tujuan strategis, yang pada akhirnya mendorong produktivitas dan keberhasilan jangka panjang.

Singkatnya, dimensi-dimensi praktik kompensasi ini—struktur gaji pokok, insentif, tunjangan, kesetaraan gaji, dan keselarasan strategis—bekerja secara sinergis untuk menciptakan sistem kompensasi yang kuat dan efektif. Dengan menangani aspek-aspek finansial dan nonfinansial, organisasi dapat memenuhi harapan karyawan sekaligus memajukan tujuan-tujuan organisasi, yang mendorong tenaga kerja yang seimbang dan termotivasi (Rubel & Kee, 2015; Nzyoka et al., 2019).

2.1.7 Niat Pindah Karyawan

2.1.7.1 Tinjauan Niat Pindah

Niat pindah, merupakan bidang studi penting dalam perilaku organisasi, mencerminkan kecenderungan atau rencana karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka saat ini. Hal ini dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi seperti kepuasan



kerja, praktik kompensasi, dan kualitas hubungan di tempat kerja (Nguyen et al., 2022; Al-Dalahmeh et al., 2020). Kepuasan kerja, yang disoroti oleh dampaknya terhadap niat pindah (Nguyen et al., 2022), menggarisbawahi perannya sebagai penentu penting dalam strategi retensi karyawan. Sebaliknya, faktor-faktor seperti kompensasi yang tidak memadai atau mekanisme umpan balik kinerja yang tidak efektif dapat memperburuk niat pindah (Wadji & Nafisa, 2023; Kamau et al., 2021). Kompleksitas niat pindah semakin diperparah oleh perbedaan individu dan kondisi pasar eksternal, sehingga memerlukan pendekatan yang berbeda untuk memahami dan memitigasi risiko perpindahan dalam organisasi.

Niat pindah adalah konsep penting dalam penelitian organisasi, yang mencerminkan kesiapan karyawan untuk meninggalkan peran pekerjaan mereka saat ini. Ini berfungsi sebagai pendahulu pergantian aktual dan dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam konteks organisasi (Nguyen et al., 2022; Al-Dalahmeh et al., 2020). Penelitian menunjukkan adanya korelasi yang kuat antara kepuasan kerja dan niat pindah, dimana karyawan yang tidak puas lebih cenderung berpikir untuk meninggalkan pekerjaannya (Nguyen et al., 2022). Selain itu, praktik kompensasi memainkan peran penting dalam membentuk niat pindah, karena kompensasi yang tidak memadai atau tidak adil dapat meningkatkan kecenderungan karyawan untuk mencari peluang kerja alternatif (Kamau et al., 2021). Pengaruh faktor organisasi seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan peluang pengembangan karir juga berdampak signifikan terhadap niat pindah (Hanifa et al., 2024). Memahami niat pindah melibatkan pengenalan sifat dinamisnya, yang dipengaruhi oleh persepsi individu dan kebijakan organisasi, yang menggarisbawahi perlunya strategi retensi yang disesuaikan untuk memitigasi risiko pergantian secara efektif.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Niat pindah adalah konstruksi kompleks yang dipelajari secara luas dalam penelitian organisasi karena implikasinya yang signifikan terhadap stabilitas tenaga kerja dan efektivitas organisasi. Meskipun konsep ini memberikan wawasan berharga mengenai kesiapan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka saat ini, pengukuran dan interpretasinya dapat berbeda-beda. Peneliti seperti Al-Dalahmeh dkk. (2020) menekankan sifat niat pindah yang beragam, tidak hanya dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan kompensasi tetapi juga oleh budaya organisasi, peluang pengembangan karier, dan gaya kepemimpinan. Namun, terdapat tantangan dalam memprediksi turnover secara akurat hanya berdasarkan niat karena faktor-faktor seperti kondisi ekonomi, tren industri, dan keadaan individu (Nguyen et al., 2022). Selain itu, hubungan antara niat pindah dan perilaku pindah sebenarnya mungkin tidak selalu jelas, karena individu mungkin mempertimbangkan kembali niat mereka berdasarkan perubahan keadaan atau intervensi organisasi (Hanifa et al., 2024). Oleh karena itu, meskipun niat pindah berfungsi sebagai prediktor pergantian yang berharga, kehati-hatian diperlukan dalam penafsiran dan penerapannya dalam strategi organisasi yang bertujuan untuk retensi dan perencanaan tenaga kerja.

2.1.7.2 Dimensi dan Indikator Niat Pindah Karyawan

Niat pindah karyawan menggambarkan kemungkinan dan kesiapan karyawan untuk meninggalkan organisasi, yang sering diukur melalui berbagai indikator kognitif, perilaku, dan sosial. Dimensi niat pindah karyawan ini berfokus pada penilaian sejauh mana karyawan mempertimbangkan atau secara aktif mengejar peluang di luar peran mereka saat ini, yang mencerminkan area penting dari strategi keterlibatan dan retensi karyawan (Kamau et al., 2021; Asghar et al., 2021). Niat pindah yang tinggi dapat menandakan masalah mendasar dalam organisasi, termasuk

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



ketidakpuasan kerja, kurangnya peluang pertumbuhan, atau budaya organisasi yang buruk. Dengan memahami dan mengukur niat pindah karyawan, organisasi dapat memperoleh wawasan berharga tentang area yang memerlukan perbaikan untuk mempertahankan bakat secara efektif.

Salah satu indikator utama dalam niat pindah karyawan adalah frekuensi karyawan mempertimbangkan untuk meninggalkan atau berganti pekerjaan. Indikator ini mengukur seberapa sering karyawan berpikir untuk mengundurkan diri atau menjajaki peluang kerja baru yang potensial. Perenungan rutin tentang perubahan pekerjaan sering kali menandakan ketidakpuasan atau ketidakterikatan, yang berfungsi sebagai tanda peringatan dini bagi tim sumber daya manusia untuk mengatasi perasaan ini secara proaktif (Kamau et al., 2021; Asghar et al., 2021). Karena karyawan secara konsisten mempertanyakan masa depan mereka dalam organisasi, dialog internal ini mencerminkan aspek kognitif dari keinginan untuk keluar yang dapat mengarah pada tindakan konkret jika tidak ditangani.

Dimensi kedua dari keinginan untuk keluar melibatkan komunikasi keinginan ini kepada rekan kerja atau atasan. Berbagi keinginan untuk keluar secara sosial dapat memengaruhi karyawan lain dan berdampak pada lingkungan organisasi, karena diskusi tentang ketidakpuasan atau perubahan pekerjaan di masa depan menciptakan suasana ketidakpastian. Indikator sosial ini menyoroti bahwa keinginan untuk keluar tidak hanya bersifat internal tetapi juga tercermin dalam interaksi di tempat kerja, yang sering kali memengaruhi moral karyawan lain (Bhat et al., 2024; Rubel & Kee, 2015). Oleh karena itu, percakapan semacam itu dapat memberi manajemen kesempatan untuk mengatasi masalah sebelum karyawan mengambil langkah-langkah untuk benar-benar keluar.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Keterlibatan dalam aktivitas pencarian kerja merupakan aspek perilaku dari keinginan untuk keluar, di mana karyawan secara aktif mencari alternatif. Perilaku ini dapat mencakup menjelajahi lowongan pekerjaan, memperbarui resume, atau menghadiri acara jaringan dengan fokus pada eksplorasi karier di luar organisasi saat ini (Nguyen et al., 2022; Maqableh et al., 2022). Aktivitas pencarian kerja berfungsi sebagai indikator konkret dari niat turnover, yang menunjukkan bahwa seorang karyawan bergerak melampaui kontemplasi dan malah bersiap untuk keluar. Mengamati perilaku ini dalam organisasi dapat memberikan lapisan wawasan tambahan tentang kemungkinan turnover yang sebenarnya.

Selain itu, perilaku penarikan diri yang terkait dengan pekerjaan seperti ketidakhadiran sukarela, berkurangnya upaya, dan berkurangnya keterlibatan kerja sering kali menyertai niat turnover. Indikator-indikator ini mencerminkan penarikan diri secara bertahap dari komitmen organisasi, yang memberi sinyal kepada manajemen tentang memudarnya komitmen yang mungkin meningkat menjadi pengunduran diri yang sebenarnya. Ketika perilaku penarikan diri ini meningkat, risiko pindah juga meningkat, yang menekankan pentingnya strategi intervensi dini untuk melibatkan kembali karyawan sebelum niat tersebut diwujudkan dalam tindakan (Bhat et al., 2024).

Sebagai kesimpulan, dimensi dan indikator ini secara kolektif memberikan pemahaman yang komprehensif tentang niat pindah karyawan. Dimensi dan indikator ini mencakup aspek kognitif, perilaku, dan sosial, yang menawarkan pandangan holistik tentang faktor-faktor yang mendorong karyawan untuk mempertimbangkan keluar. Dengan memantau dimensi-dimensi ini, organisasi dapat menerapkan intervensi yang ditargetkan, yang bertujuan untuk mengatasi akar penyebab niat

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



pindah karyawan dan menumbuhkan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan menarik.

2.2 Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang pergantian karyawan telah mengungkapkan berbagai faktor yang mempengaruhi niat pindah. Nguyen dkk. (2022) dan Al-Dalahmeh dkk. (2020) menyoroti dampak signifikan kepuasan kerja terhadap niat pindah, menekankan perannya dalam meningkatkan komitmen karyawan. Sebaliknya, Wadji & Nafisa, (2023) tidak menemukan dampak signifikan kepuasan kerja terhadap niat pindah, yang menunjukkan perlunya penyelidikan lebih lanjut mengenai hubungan ini untuk lebih memahami dinamika pergantian.

Program pelatihan telah diidentifikasi sebagai faktor penting dalam diskusi pergantian karyawan, namun temuan mengenai pengaruhnya berbeda-beda. Omar Magableh dkk. (2022) menemukan hubungan positif antara pelatihan dan niat pindah, menunjukkan bahwa perilaku inovatif dapat mengurangi efek ini. Sebaliknya, Onesmus Kamau dkk. (2023) dan Al-Dalahmeh dkk. (2020) melaporkan bahwa peningkatan pelatihan berkorelasi dengan niat pindah yang lebih tinggi, sehingga menimbulkan pertanyaan tentang efektivitas pendekatan pelatihan saat ini dalam mempertahankan karyawan.

Praktik kompensasi juga penting dalam membentuk niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Kamau dkk. (2023) dan Al-Dalahmeh dkk. (2020) menegaskan bahwa kompensasi yang lebih baik mengurangi niat pindah, mendukung teori retensi tradisional. Namun, Rima Cahaya Wadji & Nafisa (2023) mengemukakan bahwa meskipun kompensasi memengaruhi niat pindah, dampaknya mungkin



bergantung pada faktor lain, sehingga memerlukan kajian lebih dalam terhadap hubungan kompensasi-pergantian.

Mekanisme umpan balik kinerja menunjukkan temuan yang beragam mengenai dampaknya terhadap niat pindah karyawan. Kamau dkk. (2023) dan Al-Dalahmeh dkk. (2020) tidak menemukan pengaruh signifikan penilaian kinerja terhadap niat pindah.

Namun, penelitian lain mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dan faktor organisasi dapat memengaruhi bagaimana karyawan merespons umpan balik kinerja terhadap keputusan mereka untuk bertahan atau meninggalkan organisasi (Manggasa & Tanuwijaya, 2022). Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas umpan balik kinerja dalam mengurangi niat pindah dapat bergantung pada konteks organisasi dan persepsi karyawan terhadap nilai umpan balik yang diterima.

Faktor-faktor lain seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, pemicu stres, dan persepsi eksploitasi juga berkontribusi terhadap kompleksitas diskusi pergantian karyawan. Memahami variasi ini sangat penting untuk merancang strategi retensi komprehensif yang disesuaikan dengan tantangan unik yang dihadapi oleh industri pelabuhan.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang secara khusus berfokus pada pengaruh gabungan program pelatihan, umpan balik kinerja, dan praktik kompensasi terhadap niat pindah dalam konteks PT Tri Mulia Baruna Perkasa. Meskipun penelitian-penelitian yang ada sering meneliti faktor-faktor ini secara individual, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dampak terpadu dari faktor-faktor tersebut, sehingga menawarkan pemahaman holistik tentang dinamika pergantian karyawan. Pendekatan ini penting karena berupaya mengidentifikasi strategi retensi komprehensif yang disesuaikan dengan tantangan unik dan lingkungan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



organisasi PT Tri Mulia Baruna Perkasa, sehingga memberikan wawasan yang dapat dilanjutkan untuk meningkatkan retensi karyawan di industri pelabuhan.

2.3 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

2.3.1 Program Pelatihan dan Niat Pindah Karyawan

Teori Modal Manusia, yang diutarakan oleh Becker (1964), memberikan landasan teori yang kuat untuk memahami hubungan antara program pelatihan dan niat pindah. Teori ini berpendapat bahwa investasi pada keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan meningkatkan produktivitas dan nilai mereka bagi organisasi. Program pelatihan, sebagai salah satu bentuk investasi sumber daya manusia, sangat penting untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa atasan mereka berinvestasi dalam pengembangan mereka, mereka akan lebih merasa dihargai dan berkomitmen terhadap organisasi, sehingga mengurangi niat mereka untuk keluar (Schultz, 1961; Mincer, 1974). Gagasan ini lebih lanjut didukung oleh Noe (2017) yang menekankan bahwa pelatihan yang berkelanjutan dan relevan berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Penelitian empiris mendukung dampak positif program pelatihan terhadap retensi karyawan. Jones dkk. (2015) menemukan korelasi yang signifikan antara program pelatihan komprehensif dan penurunan pergantian karyawan, menunjukkan bahwa pelatihan yang terstruktur dengan baik meningkatkan kepuasan dan loyalitas kerja. Jehanzeb dan Bashir (2013) juga menyoroti bahwa pelatihan yang selaras dengan aspirasi karir karyawan akan menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan tingkat turnover yang lebih rendah. Sebaliknya, beberapa penelitian menyajikan gambaran yang lebih kompleks. Misalnya, Maqableh dkk. (2022) mencatat bahwa meskipun pelatihan dapat meningkatkan keterampilan, pelatihan juga dapat

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



meningkatkan daya jual karyawan, sehingga menyebabkan turnover yang lebih tinggi jika tidak dikelola dengan baik. Kamau dkk. (2023) dan Al-Dalahmeh dkk. (2020) melaporkan hasil yang bertentangan, yang menunjukkan bahwa peningkatan pelatihan terkadang berkorelasi dengan niat pindah yang lebih tinggi, sehingga menimbulkan pertanyaan tentang efektivitas pendekatan pelatihan saat ini dalam upaya retensi.

Singkatnya, Teori Sumber Daya Manusia menggarisbawahi pentingnya program pelatihan sebagai strategi untuk meningkatkan keterampilan karyawan dan mengurangi niat pindah. Bukti empiris sebagian besar mendukung teori ini, menunjukkan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sehingga mengurangi turnover. Namun, hubungan ini tidak sepenuhnya jelas, dengan beberapa penelitian menunjukkan bahwa peningkatan pelatihan juga dapat menyebabkan niat pindah yang lebih tinggi karena peningkatan daya jual karyawan. Temuan-temuan yang beragam ini menyoroti perlunya strategi pelatihan yang disesuaikan yang tidak hanya mengembangkan keterampilan tetapi juga menumbuhkan komitmen jangka panjang terhadap organisasi.

Berdasarkan wawasan teoritis dan empiris, hipotesis berikut diajukan: **H1: Program pelatihan yang terstruktur dengan baik berpengaruh negatif terhadap niat pindah karyawan di PT Tri Mulia Baruna Perkasa.** Hipotesis ini bertujuan untuk mengeksplorasi apakah berinvestasi dalam pelatihan komprehensif dapat secara efektif mengurangi niat pindah, selaras dengan prinsip-prinsip Teori Sumber Daya Manusia dan temuan penelitian sebelumnya.

2.3.2 Umpan Balik Kinerja dan Niat Pindah Karyawan

Teori Pertukaran Sosial (SET), sebagaimana diutarakan oleh Blau (1964) dan Homans (1958), menyediakan kerangka kerja terstruktur untuk memahami hubungan



antara umpan balik kinerja dan niat pergantian karyawan. SET menyatakan bahwa kualitas pertukaran antara pihak-pihak, seperti antara pemberi kerja dan karyawan, didasarkan pada manfaat timbal balik. Dalam konteks ini, umpan balik yang membangun merupakan bagian integral dari pertukaran ini, karena hal itu menandakan komitmen organisasi untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan karyawan.

Menurut SET, dukungan yang dirasakan tersebut dapat memperkuat ikatan relasional, menumbuhkan loyalitas dan komitmen yang, pada gilirannya, dapat menurunkan niat pergantian karyawan (Cropanzano & Mitchell, 2005; Eisenberger et al., 1986).

Selain itu, tinjauan pustaka mendukung peran umpan balik dalam meningkatkan retensi karyawan. Misalnya, Aguinis (2013) menyoroti umpan balik sebagai proses berkelanjutan yang meningkatkan efektivitas karyawan, yang tidak hanya melibatkan karyawan tetapi juga menumbuhkan loyalitas dan mengurangi pergantian karyawan. Penelitian London (2003) tentang umpan balik pekerjaan menekankan bahwa umpan balik yang teratur dan konstruktif berkontribusi pada kepuasan kerja, sehingga karyawan lebih mungkin bertahan dalam suatu organisasi. Selain itu, Bratton dan Gold (2017) menggarisbawahi bahwa umpan balik yang konstruktif sejalan dengan prinsip-prinsip SET dengan meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan, yang selanjutnya dapat mengurangi keinginan untuk berpindah kerja. Bersama-sama, sumber-sumber ini memperkuat gagasan bahwa mekanisme umpan balik yang efektif menciptakan budaya tempat kerja yang mendukung yang kondusif bagi retensi karyawan.

Studi empiris memberikan bobot lebih lanjut pada prediksi SET tentang umpan balik dan pergantian karyawan. Misalnya, Whitaker dan Levy (2012) mengamati bahwa umpan balik yang teratur dan bermakna dikaitkan dengan kepuasan dan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



keterlibatan kerja yang lebih tinggi, yang keduanya terkait dengan keinginan untuk berpindah kerja yang lebih rendah. London (2003) juga menemukan bahwa umpan balik yang konsisten dan konstruktif berdampak positif pada kepuasan karyawan, sehingga mengurangi kemungkinan meninggalkan organisasi. Temuan-temuan ini, yang konsisten di berbagai lingkungan organisasi, menunjukkan bahwa umpan balik yang terstruktur dengan baik menumbuhkan rasa dihargai dan didukung, sehingga meningkatkan retensi karyawan.

Berdasarkan kerangka teori dan bukti empiris ini, penelitian ini mengajukan hipotesis berikut: **H2: Umpan balik kinerja yang konstruktif dan teratur berpengaruh negatif terhadap niat pindah karyawan di PT Tri Mulia Baruna Perkasa.** Hipotesis ini bertujuan untuk mengevaluasi apakah mekanisme umpan balik yang efektif berkontribusi terhadap retensi karyawan, sejalan dengan prinsip SET yang menekankan manfaat pertukaran positif antara atasan dan karyawan dalam meningkatkan komitmen organisasi dan mengurangi keinginan untuk berpindah.

2.3.3 Praktik Kompensasi dan Niat Pindah Karyawan

Praktik kompensasi memainkan peran penting dalam membentuk perilaku dan niat karyawan dalam suatu organisasi. Teori Pertukaran Sosial (SET) dan Teori Ekuitas memberikan wawasan berharga untuk memahami bagaimana kompensasi mempengaruhi niat pindah. SET, sebagaimana dikemukakan oleh Blau (1964) dan Homans (1958), menyarankan agar karyawan membalas perlakuan yang menguntungkan, seperti kompensasi yang adil, dengan sikap dan perilaku positif, termasuk peningkatan loyalitas dan penurunan niat pindah. Teori Ekuitas, yang dikembangkan oleh Adams (1963; 1965), menyatakan bahwa karyawan mencari



keadilan di tempat kerja dengan membandingkan rasio input-output mereka dengan rasio input-output orang lain. Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi mereka adil dibandingkan dengan rekan-rekan mereka, mereka cenderung merasa puas dan berkomitmen terhadap organisasi, sehingga mengurangi niat pindah. Sebaliknya, persepsi ketidakadilan dalam kompensasi dapat menyebabkan ketidakpuasan dan kemungkinan perpindahan karyawan yang lebih tinggi (Colquitt et al., 2001; Vroom, 1964; Greenberg, 1987; Pinder, 2008).

Penelitian empiris mendukung gagasan bahwa praktik kompensasi yang adil dan kompetitif sangat penting untuk retensi karyawan. Kamau dkk. (2023) dan Al-Dalahmeh dkk. (2020) menemukan bahwa kompensasi yang lebih baik secara signifikan mengurangi niat pindah, hal ini sejalan dengan teori retensi tradisional. Studi-studi ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa mendapat kompensasi yang memadai lebih besar kemungkinannya untuk tetap bertahan di organisasinya. Namun, beberapa penelitian menyajikan pandangan yang lebih berbeda. Misalnya, Wadji & Nafisa, 2023 (2023) menyatakan bahwa meskipun kompensasi memengaruhi niat pindah, dampaknya mungkin bergantung pada faktor lain seperti kepuasan kerja dan budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi saja mungkin tidak cukup untuk menjamin retensi karyawan dan harus menjadi bagian dari strategi yang lebih luas yang mencakup elemen lain seperti kepuasan kerja dan peluang pertumbuhan profesional.

Singkatnya, Teori Pertukaran Sosial dan Teori Keadilan menekankan pentingnya praktik kompensasi yang adil dan kompetitif dalam mengurangi niat pindah. Penelitian empiris sebagian besar mendukung perspektif teoritis ini, menunjukkan bahwa karyawan yang menganggap kompensasi mereka adil dan

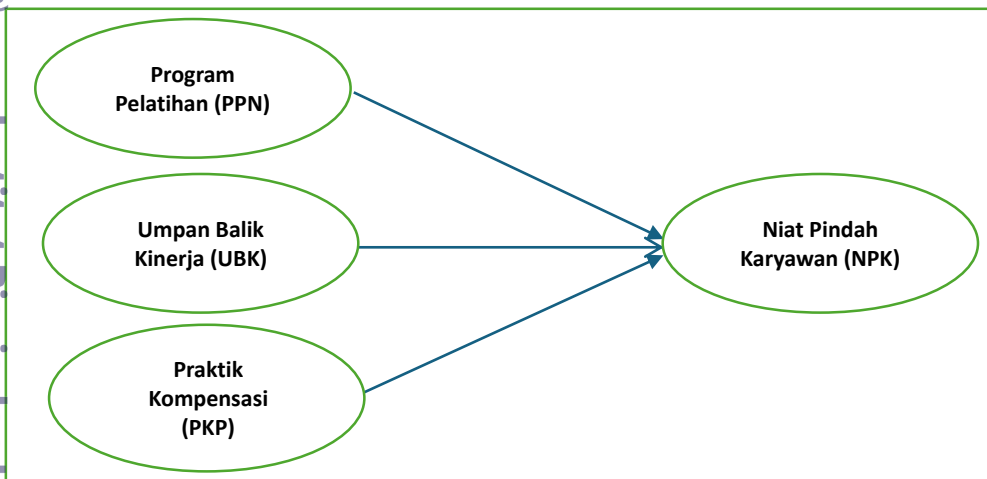
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

kompetitif lebih besar kemungkinannya untuk bertahan di organisasi mereka. Namun, dampak kompensasi terhadap niat pindah dapat dipengaruhi oleh faktor lain, sehingga menyoroti perlunya pendekatan komprehensif terhadap retensi karyawan yang menangani berbagai aspek pengalaman karyawan.

Berdasarkan wawasan teoritis dan empiris tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut: **H3: Praktik kompensasi yang adil dan kompetitif berpengaruh negatif terhadap niat pindah karyawan** pada PT Tri Mulia Baruna Perkasa.

Hipotesis ini bertujuan untuk mengeksplorasi apakah memastikan kesetaraan dan daya saing dalam kompensasi dapat secara efektif mengurangi niat pindah, selaras dengan prinsip-prinsip Teori Pertukaran Sosial, Teori Keadilan, dan temuan dari penelitian sebelumnya.

Secara sederhana, abstraksi hubungan antara variabel dapat disederhanakan melalui gambar berikut:



Gambar 2.1:

Hubungan Antarvariabel



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.