

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1. Teori Social Exchange

Social Exchange Theory yang dicetuskan oleh George C. Homans dan dikembangkan Peter Blau (Ahmad *et al*, 2022), menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi merupakan bentuk pertukaran sosial yang didasarkan pada prinsip timbal balik. Dalam hubungan ini, karyawan dan organisasi saling memberi dan menerima sumber daya, baik dalam bentuk material maupun non-material. Organisasi memberikan kompensasi, dukungan, pengakuan, serta lingkungan kerja yang mendukung, sementara karyawan memberikan kontribusi berupa tenaga, waktu, loyalitas, dan kinerja (Ahmad *et al*. 2022). Ketika karyawan menilai bahwa perlakuan organisasi sebanding dengan kontribusi yang mereka berikan, mereka cenderung membalas dengan sikap positif seperti kepuasan kerja, komitmen, dan keinginan untuk bertahan (Ranta & Ylinen, 2024). Konsep ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menekankan bahwa keberlanjutan hubungan kerja ditentukan oleh persepsi keseimbangan dalam pertukaran sosial antara kedua belah pihak.

Namun, penerapan hubungan timbal balik tersebut tidak selalu berjalan ideal. Karyawan tidak hanya menilai organisasi dari apa yang diberikan, tetapi juga dari sejauh mana mereka merasa

diperlakukan secara adil dan dihargai. Ketika karyawan merasa bahwa kontribusi yang mereka berikan tidak diimbangi dengan perlakuan yang setimpal, maka akan muncul persepsi ketidakadilan yang berpotensi memicu penurunan motivasi, ketidakpuasan kerja, bahkan keinginan untuk meninggalkan organisasi (Zhu *et al.* 2023). Dengan kata lain, kegagalan organisasi dalam menjaga keseimbangan hubungan timbal balik dapat mengganggu stabilitas hubungan kerja.

Di sisi lain, ketika organisasi mampu memberikan dukungan yang memadai, baik dalam bentuk kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kondusif, maupun perlakuan yang suportif, karyawan cenderung mengembangkan rasa keterikatan dan komitmen terhadap organisasi (Ranta & Ylinen, 2024). Kondisi ini mendorong terciptanya kepuasan kerja yang lebih tinggi serta meningkatkan kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan. Oleh karena itu, teori ini menjadi landasan penting untuk memahami bagaimana persepsi karyawan terhadap perlakuan organisasi memengaruhi sikap kerja dan keputusan untuk bertahan, terutama dalam konteks hubungan antara kompensasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan retensi karyawan.

2.1.2. Kompensasi (Compensation)

Kompensasi merupakan bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan dan kontribusi yang dilakukan. Kompensasi dapat berupa gaji pokok,

bonus, insentif, tunjangan, serta fasilitas lainnya. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kompensasi tidak hanya dipahami sebagai pemenuhan kebutuhan finansial, tetapi juga sebagai instrumen organisasi dalam membentuk sikap dan perilaku kerja karyawan. Ketika karyawan merasa kompensasi yang diterima sesuai, mereka cenderung merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap meningkatnya kepuasan kerja. Penelitian Liu et al. (2023) menjelaskan bahwa persepsi keadilan kompensasi (*pay equity*) dapat meningkatkan kepuasan kerja serta menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi, sehingga menunjukkan bahwa kompensasi memiliki peran tidak langsung dalam memengaruhi retensi karyawan melalui kepuasan kerja.

Namun, kompensasi juga memiliki tantangan dalam penerapannya. Tidak semua karyawan menilai kompensasi hanya dari jumlah yang diterima, tetapi juga dari rasa keadilan dan transparansi sistem perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kompensasi dalam meningkatkan kepuasan kerja sangat bergantung pada persepsi subjektif karyawan. Jika perusahaan dianggap memberikan kompensasi yang tidak adil atau tidak sebanding dengan beban kerja, maka karyawan dapat merasa kecewa dan mengalami penurunan kepuasan kerja. Dalam kondisi seperti ini, kompensasi justru dapat memicu niat karyawan untuk keluar,

sehingga hubungan antara kompensasi dan retensi tidak selalu bersifat langsung. Chen et al. (2023) menyebutkan bahwa ketidaksesuaian antara harapan kompensasi dan kenyataan yang diterima dapat memengaruhi kepuasan kerja, terutama pada tenaga kerja generasi muda yang lebih mudah berpindah pekerjaan.

Di sisi lain, kompensasi tetap menjadi salah satu faktor yang sangat penting dalam membentuk keputusan karyawan untuk bertahan. Penelitian Farooq & Shaikh (2025) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, kompensasi yang baik dapat meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya, yang kemudian memperkuat kecenderungan karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi. Dengan demikian, kompensasi dapat diposisikan tidak hanya sebagai faktor langsung, tetapi juga sebagai faktor yang bekerja melalui mekanisme psikologis berupa kepuasan kerja dalam memengaruhi retensi karyawan. Oleh karena itu, kompensasi perlu dikelola dengan baik agar tidak hanya memenuhi kebutuhan finansial karyawan, tetapi juga menciptakan rasa keadilan dan penghargaan yang mampu mendorong keberlanjutan hubungan kerja.

2.1.3. Lingkungan Kerja (Work Environment)

Lingkungan kerja adalah kondisi yang dirasakan karyawan selama bekerja, baik dari aspek fisik maupun nonfisik. Lingkungan kerja fisik mencakup kenyamanan ruang kerja, kebersihan, keamanan, fasilitas kerja, pencahayaan, serta kondisi ruangan.

Sedangkan lingkungan kerja nonfisik mencakup hubungan dengan rekan kerja, dukungan atasan, komunikasi, suasana kerja, serta beban kerja. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, lingkungan kerja tidak hanya berfungsi sebagai latar tempat kerja, tetapi juga sebagai faktor yang membentuk pengalaman kerja karyawan secara keseluruhan. Kondisi lingkungan kerja yang dirasakan karyawan akan memengaruhi tingkat kenyamanan dalam menjalankan tugas, yang kemudian berimplikasi pada kepuasan kerja. Farooq & Shaikh (2025) menjelaskan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga menunjukkan bahwa kualitas lingkungan kerja berperan dalam menentukan apakah karyawan merasa betah atau tidak dalam organisasi.

Namun, lingkungan kerja juga dapat menjadi sumber permasalahan apabila tidak dikelola dengan baik. Lingkungan kerja yang buruk dapat menimbulkan stres, konflik interpersonal, serta kelelahan kerja, yang pada akhirnya memengaruhi kondisi psikologis karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki peran sebagai faktor yang dapat menurunkan kepuasan kerja apabila tidak memenuhi harapan karyawan. Jika karyawan sering mengalami tekanan kerja, kurangnya dukungan, atau hubungan kerja yang tidak sehat, maka karyawan cenderung mengalami penurunan kepuasan kerja. Lin et al. (2024) menjelaskan bahwa stres kerja dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan turnover intention,

sehingga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat mendorong karyawan untuk mempertimbangkan keluar dari organisasi.

Di sisi lain, lingkungan kerja yang baik dapat berfungsi sebagai faktor yang memperkuat retensi karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung akan membuat karyawan merasa aman, dihargai, dan memiliki keterikatan dengan organisasi, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Penelitian Bai & Zhou (2025) menunjukkan bahwa dukungan rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja serta menurunkan niat keluar karyawan. Selain itu, Singh et al. (2024) juga membuktikan bahwa pengalaman negatif di tempat kerja, seperti pengucilan sosial (ostracism), dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar. Dengan demikian, lingkungan kerja dapat diposisikan sebagai faktor yang memengaruhi retensi karyawan melalui kondisi psikologis yang terbentuk dari pengalaman kerja sehari-hari. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun lingkungan kerja yang positif agar karyawan dapat bekerja dengan nyaman dan tetap bertahan.

2.1.4. Kepuasan kerja (Job Satisfaction)

Kepuasan kerja adalah perasaan puas, senang, atau nyaman yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan bagaimana karyawan menilai pekerjaan mereka, baik dari sisi kompensasi, lingkungan kerja, hubungan sosial, maupun pengalaman kerja secara keseluruhan. Dalam konteks manajemen

sumber daya manusia, kepuasan kerja tidak hanya menggambarkan kondisi afektif karyawan, tetapi juga berfungsi sebagai indikator evaluatif yang memengaruhi sikap kerja, motivasi, serta loyalitas karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat diposisikan sebagai variabel yang menghubungkan pengalaman kerja dengan respons perilaku karyawan. Ersoy (2024) menjelaskan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat dengan turnover intention, sehingga kepuasan kerja dapat digunakan untuk memprediksi apakah karyawan cenderung bertahan atau keluar dari organisasi.

Namun, kepuasan kerja dapat menurun apabila karyawan merasa tidak dihargai, mengalami tekanan kerja, atau merasa lingkungan kerja tidak mendukung. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara harapan karyawan dan kondisi kerja yang mereka alami. Ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan di tempat kerja dapat memicu ketidaknyamanan, penurunan motivasi, serta munculnya niat untuk mencari pekerjaan lain. Dalam kondisi ini, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana kondisi kerja diterjemahkan menjadi sikap dan keputusan karyawan. Maqableh et al. (2023) membuktikan bahwa kepuasan kerja sering menjadi faktor yang menjelaskan hubungan antara kondisi kerja dengan turnover intention, sehingga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi

oleh bagaimana perusahaan memperlakukan karyawan.

Di sisi lain, kepuasan kerja dapat meningkat apabila perusahaan memberikan kompensasi yang adil dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Penelitian Farooq & Shaikh (2025) menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang mengindikasikan bahwa kepuasan kerja terbentuk dari kombinasi faktor organisasi yang dialami karyawan. Ketika karyawan merasa puas, mereka akan lebih loyal, lebih nyaman bekerja, dan memiliki komitmen lebih tinggi terhadap perusahaan, yang pada akhirnya berkontribusi pada meningkatnya retensi karyawan. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai faktor kunci dalam strategi perusahaan untuk mempertahankan karyawan melalui peningkatan kualitas pengalaman kerja..

2.1.5. Retensi Karyawan (Employee Retention)

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan agar tetap bekerja dalam organisasi dalam jangka waktu tertentu. Retensi dapat dilihat melalui keinginan karyawan untuk tetap bekerja, loyalitas terhadap organisasi, serta rendahnya niat untuk keluar. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, retensi tidak hanya mencerminkan hasil akhir berupa bertahanya karyawan, tetapi juga merefleksikan kualitas hubungan kerja antara karyawan dan organisasi. Retensi menjadi hal yang penting karena karyawan yang bertahan dapat membantu organisasi

menjaga stabilitas kerja, mempertahankan kualitas pelayanan, dan mengurangi biaya akibat turnover. Hur & Abner (2024) menjelaskan bahwa retensi karyawan merupakan faktor penting yang berkaitan dengan efektivitas organisasi dan kualitas pelayanan, sehingga retensi dapat diposisikan sebagai indikator keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia.

Namun, retensi karyawan dapat menurun apabila karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan karyawan untuk bertahan tidak terlepas dari evaluasi subjektif terhadap pengalaman kerja yang mereka rasakan. Karyawan yang tidak puas akan lebih mudah memiliki niat keluar karena merasa tidak nyaman, kurang dihargai, atau tidak mendapatkan manfaat yang sesuai dari pekerjaannya. Jung et al. (2024) menjelaskan bahwa tekanan kerja yang tinggi dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi, sehingga menunjukkan bahwa retensi sangat dipengaruhi oleh kondisi kerja yang dialami karyawan sehari-hari. Dengan demikian, retensi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor struktural, tetapi juga oleh kondisi psikologis karyawan.

Di sisi lain, retensi karyawan dapat ditingkatkan jika perusahaan mampu memberikan kompensasi yang layak dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Penelitian Farooq

& Shaikh (2025) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor yang menjembatani hubungan antara kebijakan organisasi dan keputusan karyawan untuk bertahan. Selain itu, penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa kompensasi dapat memengaruhi retensi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, retensi karyawan dapat dipahami sebagai hasil akhir dari proses evaluasi karyawan terhadap kompensasi dan lingkungan kerja yang mereka terima, yang kemudian tercermin dalam kepuasan kerja dan keputusan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengenai kompensasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan retensi karyawan telah banyak dilakukan untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan dalam suatu organisasi. Retensi karyawan menjadi topik yang semakin penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan dengan stabilitas tenaga kerja, produktivitas, serta efektivitas organisasi. Penelitian-penelitian ini umumnya mengkaji bagaimana kebijakan organisasi seperti sistem kompensasi dan pengelolaan lingkungan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada retensi atau turnover intention karyawan. Selain itu, beberapa penelitian juga menyoroti peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang menjelaskan

hubungan antara kebijakan organisasi dan keputusan karyawan untuk tetap bekerja atau meninggalkan organisasi.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<i>Impact of Compensation and Work Environment on Job Satisfaction and Employee Retention</i> (Farooq & Shaikh, 2025)	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	Variabel Independen: Kompensasi dan Lingkungan Kerja. Variabel Mediasi: Kepuasan Kerja. Variabel Dependen: Retensi Karyawan.	Kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi dan lingkungan kerja juga berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara kompensasi dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan.
2.	<i>Work Environment and Job Satisfaction:</i>	Survei dan Analisis Statistik	Variabel Independen: Lingkungan Kerja. Variabel Dependen: Kepuasan Kerja.	Lingkungan kerja yang kondusif berpengaruh

	<i>Evidence from Service Employees</i> (Padmavathi, 2023)			positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki.
3.	<i>Compensation and Employee Retention in Organizations</i> (Sorn et al., 2023)	Partial Least Square—Structural Equation Modeling (PLS-SEM)	Variabel Independen: Kompensasi. Variabel Dependen: Retensi Karyawan.	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Karyawan yang menerima kompensasi yang adil dan kompetitif cenderung memiliki keinginan lebih tinggi untuk tetap bekerja dalam organisasi.
4.	<i>Workplace Support and Employee Retention</i> (Bai & Zhou, 2025)	Survei Kuantitatif	Variabel Independen: Lingkungan Kerja. Variabel Dependen: Retensi Karyawan.	Lingkungan kerja yang suportif dan hubungan kerja yang baik terbukti meningkatkan retensi karyawan secara signifikan.
5.	<i>Job Satisfaction and Turnover Intention: A</i>	Meta-Analysis	Variabel Independen: Kepuasan Kerja. Variabel Dependen:	Kepuasan kerja memiliki pengaruh

	<i>Meta-Analysis</i> (Ersoy, 2024)		Turnover Intention/Retensi Karyawan..	negatif yang kuat terhadap turnover intention sehingga secara tidak langsung meningkatkan retensi karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi kecenderungan karyawan untuk bertahan dalam organisasi.
6.	<i>The Mediating Role of Job Satisfaction on Compensation and Employee Retention</i> (Tulim et al., 2026)	Structural Equation Modeling (SEM)	Variabel Independen: Kompensasi. Variabel Mediasi: Kepuasan Kerja. Variabel Dependen: Retensi Karyawan.	Kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan. Kompensasi yang baik meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya memperkuat retensi karyawan.
7.	<i>Work Environment, Job Satisfaction and Retention in Educational Institutions</i> (Mather & Bam, 2025)	Structural Equation Modeling (SEM)	Variabel Independen: Lingkungan Kerja. Variabel Mediasi: Kepuasan Kerja. Variabel Dependen: Retensi Karyawan.	Kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi karyawan. Lingkungan kerja yang positif meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong

				karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.
--	--	--	--	---

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompensasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja memiliki hubungan dengan retensi karyawan. Namun, sebagian besar penelitian masih mengkaji variabel-variabel tersebut secara parsial dan belum mengintegrasikannya dalam satu model yang komprehensif. Beberapa penelitian hanya menyoroti pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi, sementara penelitian lain lebih berfokus pada kompensasi atau kepuasan kerja secara terpisah.

Selain itu, peran variabel mediasi dalam menjelaskan hubungan antarvariabel juga masih menunjukkan hasil yang beragam. Sebagian penelitian menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, sementara penelitian lain menggunakan kepuasan kerja, sehingga menunjukkan bahwa mekanisme yang menjelaskan hubungan antara kebijakan organisasi dan retensi karyawan belum sepenuhnya konsisten.

Di sisi lain, sebagian besar penelitian dilakukan pada konteks organisasi formal atau sektor korporasi, sedangkan penelitian pada sektor pendidikan nonformal, khususnya lembaga kursus bahasa Inggris, masih relatif terbatas. Padahal, karakteristik hubungan kerja pada lembaga pendidikan nonformal memiliki perbedaan dengan organisasi formal, sehingga berpotensi menghasilkan dinamika yang berbeda dalam hal retensi karyawan.

Selain itu, beberapa penelitian masih *menggunakan turnover intention* sebagai proksi dari retensi karyawan, sehingga belum secara langsung mengkaji retensi sebagai variabel dependen utama. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mengkaji retensi karyawan secara langsung dengan mengintegrasikan kompensasi dan lingkungan kerja, serta menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam satu model penelitian yang utuh pada konteks spesifik LPK Bahasa Inggris di Yogyakarta seperti yang dilakukan pada penelitian ini.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, kompensasi tidak hanya dipahami sebagai imbalan finansial, tetapi juga sebagai bentuk perlakuan organisasi yang akan dievaluasi oleh karyawan dalam hubungan timbal balik. Kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi kerja akan membuat karyawan merasa dihargai oleh organisasi, sehingga mendorong munculnya respons positif berupa peningkatan kepuasan kerja. Persepsi keadilan dalam pemberian gaji, bonus, maupun tunjangan menjadi aspek yang menentukan tingkat kepuasan kerja, karena mencerminkan sejauh mana organisasi memenuhi ekspektasi karyawan dalam hubungan pertukaran tersebut.

Penelitian Liu et al. (2023) menunjukkan bahwa persepsi keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh negatif terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa kompensasi tidak hanya memiliki pengaruh langsung, tetapi juga bekerja melalui mekanisme psikologis berupa kepuasan kerja. Namun demikian, penelitian tersebut masih menggunakan turnover intention sebagai proksi, sehingga belum secara langsung menjelaskan bagaimana kompensasi memengaruhi retensi karyawan sebagai outcome yang lebih konkret.

Penelitian yang dilakukan oleh Chen et al. (2023) juga menemukan bahwa kompensasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja, terutama pada tenaga kerja muda yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap sistem imbalan yang transparan dan kompetitif. Meskipun demikian, penelitian tersebut berfokus pada kelompok tenaga kerja tertentu, sehingga generalisasi hasil terhadap konteks organisasi lain, khususnya lembaga pendidikan nonformal, masih memerlukan pengujian lebih lanjut.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa kompensasi berperan sebagai bentuk pertukaran dari organisasi yang akan dievaluasi oleh karyawan dan memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa kompensasi yang diterima sesuai dengan harapan dan kontribusi yang diberikan, maka mereka

cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih positif dan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, kompensasi diperkirakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

H1: Terdapat pengaruh tingkat Kompensasi yang signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja

2.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Selain kompensasi, lingkungan kerja juga merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kepuasan kerja. Dalam perspektif Social Exchange Theory, lingkungan kerja dapat dipahami sebagai bentuk perlakuan organisasi yang dialami karyawan dalam aktivitas kerja sehari-hari, baik secara fisik maupun sosial. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung akan membuat karyawan merasa lebih betah dan lebih mudah menjalankan tugasnya, sehingga memunculkan respons positif berupa peningkatan kepuasan kerja. Lingkungan kerja tidak hanya mencakup kondisi fisik, tetapi juga suasana sosial, hubungan dengan rekan kerja, serta dukungan dari atasan, yang secara keseluruhan membentuk pengalaman kerja karyawan dalam organisasi.

Penelitian Lin et al. (2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan stres karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja tidak hanya berfungsi sebagai faktor pendukung,

tetapi juga dapat menjadi sumber tekanan yang memengaruhi kondisi psikologis karyawan. Namun demikian, penelitian tersebut lebih menekankan pada aspek negatif lingkungan kerja, sehingga belum secara komprehensif menjelaskan bagaimana variasi kondisi lingkungan kerja dapat membentuk tingkat kepuasan kerja dalam konteks organisasi yang berbeda

Penelitian Naz et al. (2020) juga menemukan bahwa supportive work environment berpengaruh positif terhadap sikap kerja karyawan, termasuk kepuasan kerja dan retensi. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa didukung dan dihargai dalam lingkungan kerjanya, mereka akan memberikan respons positif terhadap organisasi. Meskipun demikian, penelitian tersebut lebih menitikberatkan pada peran lingkungan kerja secara langsung terhadap retensi, serta menggunakan variabel mediasi lain seperti komitmen organisasi, sehingga peran kepuasan kerja sebagai mekanisme utama dalam hubungan tersebut masih belum dijelaskan secara konsisten.

Berdasarkan uraian tersebut, lingkungan kerja dapat dipahami sebagai bentuk pertukaran non-finansial yang diberikan organisasi kepada karyawan, yang kemudian dievaluasi dalam bentuk kepuasan kerja. Ketika lingkungan kerja yang dirasakan karyawan sesuai dengan harapan, maka karyawan cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih positif dan merasa lebih puas terhadap

pekerjaannya. Oleh karena itu, lingkungan kerja diperkirakan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

H2: Terdapat pengaruh tingkat Lingkungan Kerja yang signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja

2.3.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan

Kompensasi juga dapat berpengaruh terhadap retensi karyawan secara langsung. Ketika karyawan merasa kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan harapan, mereka dapat mempertimbangkan untuk mencari pekerjaan lain dengan imbalan yang lebih baik. Sebaliknya, kompensasi yang kompetitif dapat menjadi alasan utama karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Dalam perspektif Social Exchange Theory, kompensasi dipahami sebagai bentuk imbalan yang mencerminkan perlakuan organisasi terhadap karyawan, sehingga akan dievaluasi dalam hubungan timbal balik yang memengaruhi keputusan untuk tetap bertahan atau keluar. Penelitian Xiong, Wang, & Li (2018) menunjukkan bahwa kepuasan terhadap gaji berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki peran penting dalam keputusan karyawan untuk tetap tinggal atau keluar, namun penggunaan turnover intention sebagai variabel dependen masih bersifat proksi sehingga belum secara langsung menggambarkan retensi karyawan sebagai perilaku aktual.

Namun, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa

pengaruh kompensasi terhadap retensi sering kali terjadi melalui kepuasan kerja. Farooq & Shaikh (2025) menemukan bahwa kompensasi tidak selalu berpengaruh langsung terhadap retensi, tetapi memiliki pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara kompensasi dan retensi tidak bersifat sederhana, melainkan melibatkan mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana karyawan mengevaluasi perlakuan organisasi. Meskipun demikian, penelitian tersebut belum sepenuhnya mengintegrasikan peran faktor lain seperti lingkungan kerja dalam menjelaskan retensi karyawan secara komprehensif. Berdasarkan temuan tersebut, kompensasi diperkirakan tetap memiliki hubungan dengan retensi karyawan.

H3: Terdapat pengaruh Kompensasi yang signifikan dan positif terhadap Retensi Karyawan

2.3.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Retensi Karyawan

Lingkungan kerja juga diperkirakan memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung akan membuat karyawan merasa betah dan memiliki keterikatan dengan organisasi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang penuh tekanan dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar. Dalam perspektif Social Exchange Theory, lingkungan kerja dipahami sebagai bentuk perlakuan non-finansial yang diberikan organisasi kepada karyawan, yang kemudian dievaluasi dalam

hubungan timbal balik dan memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Penelitian Naz et al. (2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang suportif berpengaruh positif terhadap retensi karyawan, namun penelitian tersebut lebih menekankan pengaruh langsung tanpa mengkaji secara mendalam mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan tersebut.

Selain itu, penelitian Xuecheng et al. (2022) juga membuktikan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja dapat memengaruhi retensi baik secara langsung maupun tidak langsung. Meskipun demikian, penelitian tersebut belum mengintegrasikan faktor lain seperti kompensasi dalam satu model yang komprehensif, sehingga hubungan antarvariabel belum sepenuhnya dijelaskan secara utuh. Oleh karena itu, lingkungan kerja diperkirakan memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.

H4: Terdapat pengaruh Lingkungan Kerja yang signifikan dan positif terhadap Retensi Karyawan

2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan

Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang berhubungan langsung dengan retensi karyawan. Karyawan yang puas cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi dan lebih sedikit memiliki

keinginan untuk berpindah kerja. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa nyaman dan bahagia dengan pekerjaannya. Dalam perspektif Social Exchange Theory, kepuasan kerja mencerminkan hasil evaluasi karyawan terhadap hubungan timbal balik dengan organisasi, di mana perlakuan yang diterima akan memengaruhi respons karyawan dalam bentuk keputusan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa apa yang mereka terima sesuai dengan kontribusi yang diberikan, maka akan muncul kecenderungan untuk mempertahankan hubungan kerja tersebut. Menurut Ersoy (2024), terdapat hubungan negatif yang kuat antara kepuasan kerja dan turnover intention, yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja, semakin rendah kemungkinan karyawan untuk keluar dari organisasi. Namun demikian, penggunaan turnover intention sebagai variabel dependen pada penelitian ini masih bersifat proksi sehingga belum secara langsung menggambarkan retensi karyawan sebagai perilaku aktual.

Penelitian Xuecheng, Iqbal, & Saina (2022) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan kondisi kerja dan penghargaan yang diterima akan lebih cenderung mempertahankan pekerjaannya. Meskipun demikian, penelitian tersebut lebih menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel yang berdiri sendiri,

sehingga belum menjelaskan secara mendalam bagaimana kepuasan kerja terbentuk dari faktor-faktor organisasi dalam satu model yang terintegrasi. Dengan demikian, kepuasan kerja diperkirakan memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan.

H5: Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja yang signifikan dan positif terhadap Retensi Karyawan

2.3.6 Kepuasan Kerja Sebagai Mediator pengaruh Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan

Selain pengaruh langsung, kepuasan kerja juga diperkirakan memediasi hubungan antara kompensasi dan retensi karyawan. Artinya, kompensasi dapat meningkatkan retensi apabila mampu meningkatkan kepuasan kerja terlebih dahulu. Dalam perspektif Social Exchange Theory, kompensasi dipahami sebagai bentuk perlakuan organisasi yang akan dievaluasi oleh karyawan, yang kemudian menghasilkan respons psikologis berupa kepuasan kerja sebelum akhirnya memengaruhi keputusan untuk bertahan. Dengan demikian, hubungan antara kompensasi dan retensi tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga melalui mekanisme kepuasan kerja sebagai hasil dari proses pertukaran tersebut. Penelitian Chen et al. (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kompensasi dan turnover intention, namun penelitian tersebut masih menggunakan *turnover intention* sebagai variabel dependen sehingga belum secara langsung

menjelaskan retensi karyawan sebagai perilaku aktual.

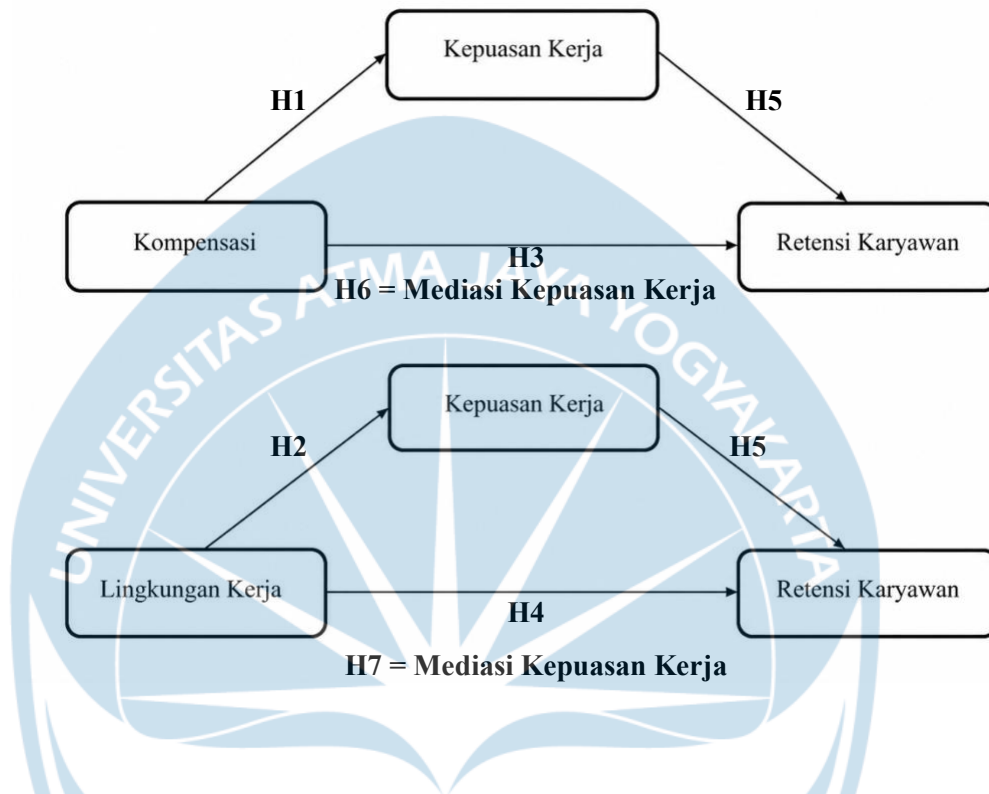
H6: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan

2.3.7 Kepuasan Kerja Sebagai Mediator Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Retensi Karyawan

Demikian pula, kepuasan kerja diperkirakan memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan retensi karyawan. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan kepuasan kerja tersebut akan meningkatkan retensi karyawan. Dalam perspektif Social Exchange Theory, lingkungan kerja dipahami sebagai bentuk perlakuan organisasi yang akan dievaluasi oleh karyawan, yang kemudian menghasilkan respons berupa kepuasan kerja sebelum memengaruhi keputusan untuk bertahan. Dengan demikian, hubungan antara lingkungan kerja dan retensi tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga melalui mekanisme kepuasan kerja sebagai hasil dari proses pertukaran tersebut. Temuan Farooq & Shaikh (2025) mendukung adanya peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara lingkungan kerja dan retensi, namun penelitian tersebut belum sepenuhnya mengintegrasikan faktor lain seperti kompensasi dalam menjelaskan retensi karyawan secara komprehensif.

H7: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan

2.4 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian ini menggambarkan hubungan antara Kompensasi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan. Dalam alurnya, Kompensasi dan Lingkungan Kerja berperan sebagai variabel independen yang mempengaruhi Retensi Karyawan secara langsung (H4 dan H5), sekaligus mempengaruhi Kepuasan Kerja (H1 dan H2). Selain itu, Kepuasan Kerja berpengaruh dalam peningkatan Retensi Karyawan (H3). Selain itu, hipotesis H6 dan H7 menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan.

Kerangka penelitian dalam penelitian ini disusun berdasarkan metode analisis data yang digunakan, yaitu regresi linier berganda dan analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan program Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Analisis jalur merupakan pengembangan dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antarvariabel serta menguji pengaruh langsung dan tidak langsung melalui variabel mediasi (Ghozali, 2021). Oleh karena itu, model penelitian yang menggunakan analisis jalur dengan SPSS umumnya disajikan dalam beberapa persamaan regresi yang terpisah sesuai dengan jalur pengaruh yang diuji. Berbeda dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang mampu menguji seluruh hubungan antarvariabel secara simultan dalam satu model, analisis jalur dengan SPSS dilakukan melalui beberapa tahap pengujian regresi sehingga kerangka penelitian perlu disesuaikan dengan model analisis yang digunakan (Ghozali, 2021). Dalam penelitian ini, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan. Oleh karena itu, kerangka penelitian dibagi menjadi dua model jalur, yaitu model pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja dan model pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Penyusunan kerangka penelitian ini juga mengacu pada penelitian Farooq dan Shaikh (2025) yang menemukan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui

kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

