

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Telaah Pustaka

1. Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory)

Teori yang digunakan sebagai landasan utama dalam penelitian ini adalah *Social Exchange Theory* atau Teori Pertukaran Sosial. Teori ini merupakan salah satu teori yang banyak digunakan dalam kajian perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia untuk menjelaskan hubungan antara individu dengan organisasi, khususnya dalam konteks hubungan kerja.

Teori Pertukaran Sosial pertama kali diperkenalkan oleh Homans (1958) yang menyatakan bahwa perilaku sosial merupakan hasil dari proses pertukaran yang didasarkan pada pertimbangan keuntungan (*reward*) dan kerugian (*cost*). Dalam pandangan ini, individu akan cenderung melakukan suatu tindakan apabila tindakan tersebut memberikan manfaat yang lebih besar dibandingkan dengan biaya yang harus dikeluarkan. Selanjutnya, teori ini dikembangkan oleh Blau (1968) yang menekankan bahwa hubungan sosial terbentuk melalui interaksi yang saling menguntungkan antara individu dan organisasi.

Dalam konteks organisasi, *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa hubungan antara pegawai dan organisasi bersifat timbal balik (*reciprocity*). Organisasi memberikan berbagai bentuk

dukungan kepada pegawai, seperti kompensasi, pengembangan karir, serta lingkungan kerja yang kondusif. Sebagai balasannya, pegawai akan memberikan kontribusi positif berupa kinerja yang baik, loyalitas, serta komitmen terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan kerja tidak hanya bersifat formal, tetapi juga melibatkan aspek psikologis dan emosional.

Menurut Cropanzano dan Mitchell (2005), *Social Exchange Theory* menekankan bahwa hubungan kerja yang berkualitas tinggi akan terbentuk apabila terdapat keseimbangan antara apa yang diberikan oleh organisasi dengan apa yang diterima oleh pegawai. Ketika pegawai merasa bahwa organisasi memberikan dukungan yang memadai, maka mereka akan merespon dengan sikap positif. Sebaliknya, apabila pegawai merasa diperlakukan secara tidak adil atau tidak mendapatkan penghargaan yang layak, maka mereka cenderung akan menunjukkan sikap negatif, seperti menurunnya kinerja, berkurangnya komitmen, hingga munculnya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Salah satu konsep penting dalam *Social Exchange Theory* adalah *norm of reciprocity*, yaitu norma timbal balik yang menjelaskan bahwa individu memiliki kecenderungan untuk membalas perlakuan yang diterimanya. Apabila pegawai menerima perlakuan yang baik dari organisasi, maka mereka akan membalas dengan perilaku yang menguntungkan organisasi. Sebaliknya, perlakuan yang kurang baik

akan dibalas dengan perilaku yang merugikan organisasi, termasuk meningkatnya *turnover intention*.

Selain itu, teori ini juga berkaitan dengan konsep kepercayaan (*trust*) dan komitmen (*commitment*). Kepercayaan merupakan keyakinan pegawai bahwa organisasi akan bertindak secara adil dan konsisten, sedangkan komitmen merupakan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Tingginya tingkat kepercayaan dan komitmen akan memperkuat hubungan antara pegawai dan organisasi, sehingga dapat mengurangi kemungkinan munculnya *turnover intention*.

Dalam penelitian ini, *Social Exchange Theory* digunakan untuk menjelaskan hubungan antara pengembangan karir dan kompensasi terhadap *turnover intention*. Pengembangan karir dipandang sebagai bentuk investasi organisasi dalam meningkatkan kemampuan dan potensi pegawai. Ketika organisasi memberikan kesempatan pengembangan karir yang baik, pegawai akan merasa dihargai dan memiliki prospek masa depan yang jelas. Hal ini akan mendorong pegawai untuk tetap bertahan dalam organisasi dan menurunkan keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Sementara itu, kompensasi dipandang sebagai bentuk imbalan (*reward*) yang diberikan organisasi kepada pegawai atas kontribusi yang telah diberikan. Kompensasi yang adil dan sesuai dengan beban kerja akan meningkatkan kepuasan kerja serta memperkuat loyalitas

pegawai terhadap organisasi. Sebaliknya, kompensasi yang tidak memadai dapat menimbulkan ketidakpuasan dan mendorong pegawai untuk mencari alternatif pekerjaan lain.

Dengan demikian, berdasarkan perspektif *Social Exchange Theory*, semakin baik pengembangan karir dan kompensasi yang diberikan oleh organisasi, maka semakin rendah *turnover intention* pegawai. Sebaliknya, apabila kedua faktor tersebut tidak dikelola dengan baik, maka dapat meningkatkan keinginan pegawai untuk meninggalkan organisasi.

Teori ini menjadi landasan utama dalam penelitian ini karena mampu menjelaskan secara komprehensif hubungan timbal balik antara organisasi dan pegawai, serta relevan dengan variabel yang diteliti, yaitu pengembangan karir, kompensasi, dan *turnover intention*. Oleh karena itu, *Social Exchange Theory* digunakan sebagai dasar dalam merumuskan hipotesis penelitian serta menganalisis hasil penelitian.

2. Pengembangan Karir

a. Definisi Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Pengembangan karir tidak hanya berkaitan dengan peningkatan jabatan, tetapi juga mencakup proses

peningkatan kompetensi, keterampilan, dan pengalaman kerja individu.

Menurut Irawan dkk (2021), pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan kerja pegawai baik dari segi teknis, teoritis, konseptual, maupun moral sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Rivai dan Mulyadi (2013) juga menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dilakukan untuk mencapai tujuan karir yang diinginkan.

Selain itu, Zunaidah dan Hadjri, (2019) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan organisasi untuk membantu pegawai dalam merencanakan dan mengembangkan masa depan karirnya.

Berdasarkan Tsauri (2013), pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kualitas individu melalui berbagai program seperti pelatihan, pendidikan, serta perencanaan karir. Dalam konteks ini, pengembangan karir menjadi bagian penting dari pengembangan SDM yang bertujuan untuk menciptakan pegawai yang profesional dan mampu beradaptasi dengan tuntutan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah proses terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi maupun individu

dalam rangka meningkatkan kemampuan, keterampilan, serta pengalaman kerja guna mencapai tujuan karir yang diinginkan.

b. Tujuan Pengembangan Karir

Pengembangan karir memiliki tujuan yang sangat penting bagi organisasi maupun pegawai. Bagi organisasi, pengembangan karir bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Sedangkan bagi pegawai, pengembangan karir bertujuan untuk memberikan kesempatan berkembang dan mencapai kepuasan dalam bekerja.

Menurut Sutrisno (2016), tujuan pengembangan karir antara lain:

- 1) Meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja
- 3) Meningkatkan kepuasan kerja pegawai
- 4) Menjamin ketersediaan tenaga kerja yang berkualitas
- 5) Meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi

Dengan adanya pengembangan karir yang baik, pegawai akan merasa memiliki masa depan yang jelas dalam organisasi, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan komitmen kerja.

c. Faktor Pengembangan Karir

Pengembangan karir dipengaruhi oleh berbagai faktor baik dari dalam individu maupun dari organisasi. Menurut Rivai

(2013), faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir antara lain:

1. Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugasnya
2. Pendidikan dan pelatihan, yang berperan dalam meningkatkan kompetensi pegawai
3. Pengalaman kerja, yang memberikan pengetahuan dan keterampilan tambahan
4. Kesempatan promosi, yang disediakan oleh organisasi
5. Kebijakan organisasi, yang berkaitan dengan sistem pengembangan karir

Faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh kebijakan dan dukungan organisasi.

d. Indikator Pengembangan Karir

Dalam penelitian ini, pengembangan karir diukur menggunakan beberapa indikator yang mencerminkan sejauh mana organisasi memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berkembang. Indikator pengembangan karir yang digunakan mengacu pada pendapat Rivai & Mulyadi (2013) dan didukung oleh beberapa penelitian terdahulu, yaitu:

- 1) Kebutuhan karir, membantu para karyawan dalam menyesuaikan kebutuhankebutuhan karir internal mereka sendiri.
- 2) Pelatihan, meningkatkan kemampuan atau keterampilan karyawan dalam bidang operasional.
- 3) Perlakuan yang adil dalam berkarir, memberikan kesempatan yang sama dalam berkarir kepada karyawannya untuk mengembangkan dirinya.
- 4) Informasi karir, memberikan informasi kebutuhan karir yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai karyawan untuk mengembangkan karirnya.
- 5) Promosi, memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.
- 6) Mutasi, memindahkan dan menempatkan karyawan dalam jabatannya yang didasarkan pada prestasi kerja karyawan.
- 7) Pengembangan tenaga kerja, memberikan program pendidikan dan pelatihan untuk karyawan meningkatkan potensi dalam dirinya.

Indikator-indikator tersebut digunakan untuk mengukur sejauh mana pengembangan karir yang diberikan organisasi dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai, khususnya terkait dengan *turnover intention*.

3. Kompensasi

a. Definisi Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berhubungan langsung dengan kesejahteraan pegawai. Kompensasi menjadi faktor yang sangat diperhatikan oleh pegawai karena berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan hidup serta sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi.

Menurut Gary (2020), kompensasi adalah semua bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang timbul dari hubungan kerja. Kompensasi dapat berupa gaji, upah, insentif, maupun berbagai tunjangan lainnya.

Malayu S. P. Hasibuan (2019) juga menyatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi.

Selain itu, Sutrisno (2016) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan, baik berupa kompensasi finansial maupun non-finansial.

Selanjutnya dari Mujanah (2019) menyatakan bahwa kompensasi merupakan bagian dari pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja,

kepuasan, serta kinerja pegawai melalui pemberian imbalan yang layak dan adil.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala bentuk imbalan yang diberikan organisasi kepada pegawai atas kontribusi yang telah diberikan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja pegawai.

b. Jenis Kompensasi

Kompensasi dalam organisasi dapat dibedakan menjadi beberapa jenis. Menurut Dessler dalam Zunaidah (2020), kompensasi terdiri dari:

1. Kompensasi langsung (*direct compensation*)

Kompensasi yang diberikan secara langsung kepada pegawai, seperti gaji, upah, dan insentif.

2. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*)

Kompensasi yang diberikan dalam bentuk tunjangan dan fasilitas, seperti tunjangan kesehatan, asuransi, dan fasilitas kerja lainnya.

Selain itu, Sutrisno (2016) juga membagi kompensasi menjadi dua, yaitu:

3. Kompensasi finansial (gaji, bonus, tunjangan)

4. Kompensasi non-finansial (lingkungan kerja, penghargaan, kenyamanan kerja)

Pembagian ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak hanya berkaitan dengan aspek material, tetapi juga mencakup aspek psikologis yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

c. Faktor Kompensasi

Menurut John M. Ivancevich dalam Zunaidah (2020), kompensasi dipengaruhi oleh faktor eksternal dan faktor internal organisasi, yaitu sebagai berikut:

1) Faktor Eksternal

a) *The Labor Market* (Pasar Tenaga Kerja)

Tingkat upah dan gaji dipengaruhi oleh kondisi pasar tenaga kerja, khususnya permintaan dan penawaran tenaga kerja. Apabila tenaga kerja yang berkualitas terbatas, maka organisasi cenderung memberikan kompensasi yang lebih tinggi untuk menarik dan mempertahankan pegawai. Sebaliknya, jika tenaga kerja melimpah, maka tingkat kompensasi cenderung lebih rendah.

b) *The Economy* (Kondisi Ekonomi)

Kondisi perekonomian, terutama tingkat inflasi dan daya saing, mempengaruhi kemampuan organisasi dalam memberikan kompensasi. Semakin tinggi tingkat persaingan ekonomi, maka semakin terbatas kemampuan organisasi dalam memberikan upah yang tinggi.

c) *The Government* (Pemerintah)

Pemerintah memiliki peran dalam mengatur sistem kompensasi melalui kebijakan pengupahan, seperti penetapan upah minimum. Kebijakan ini menjadi acuan

bagi organisasi dalam menentukan besaran kompensasi pegawai.

d) *Unions* (Serikat Pekerja)

Serikat pekerja dapat mempengaruhi kebijakan kompensasi, termasuk besaran upah, tunjangan, dan kondisi kerja. Serikat pekerja yang kuat cenderung mendorong peningkatan kompensasi bagi anggotanya.

2) Faktor Internal

1. *The Labor Budget* (Anggaran Tenaga Kerja)

Anggaran tenaga kerja menunjukkan jumlah dana yang tersedia untuk membayar kompensasi pegawai dalam suatu periode tertentu. Setiap unit kerja dalam organisasi akan menyesuaikan kebijakan kompensasi berdasarkan anggaran yang tersedia.

2. *Who Makes Compensation Decisions* (Pengambil Keputusan Kompensasi)

Keputusan terkait kompensasi ditentukan oleh manajemen organisasi, mulai dari tingkat atas hingga bawah. Keputusan tersebut mencakup besaran gaji, sistem pembayaran, serta jenis tunjangan yang diberikan, yang disesuaikan dengan kebijakan organisasi dan kemampuan keuangan.

d. Indikator Kompensasi

Dalam penelitian ini, kompensasi diukur melalui beberapa indikator yang mencerminkan persepsi pegawai terhadap imbalan yang diberikan organisasi. Indikator yang digunakan mengacu pada pendapat Hasibuan (2016), didukung oleh pendapat Simamora (2004) yaitu:

1. Gaji

Upah umumnya berkaitan dengan pembayaran berdasarkan satuan waktu, seperti per jam, dan sering diberikan kepada pekerja operasional atau tenaga produksi. Sementara itu, gaji merupakan bentuk kompensasi yang diberikan secara tetap dalam periode tertentu, seperti mingguan, bulanan, atau tahunan.

2. Insentif

Insentif merupakan tambahan kompensasi di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi sebagai bentuk penghargaan atas kinerja pegawai. Insentif biasanya diberikan kepada pegawai yang menunjukkan prestasi kerja yang baik, misalnya dalam bentuk bonus atau imbalan lainnya, baik berupa uang maupun barang.

3. Tunjangan

Tunjangan adalah bentuk kompensasi tambahan yang diberikan kepada pegawai yang berkaitan dengan hubungan

kerja, seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti berbayar, program pensiun, serta berbagai bentuk kesejahteraan lainnya.

4. Fasilitas

Fasilitas merupakan sarana dan prasarana yang disediakan oleh organisasi untuk mendukung kelancaran aktivitas kerja pegawai. Contohnya meliputi ruang kerja yang nyaman, tempat ibadah, serta fasilitas pendukung lainnya.

Indikator-indikator tersebut mencerminkan sejauh mana kompensasi yang diberikan organisasi dapat memenuhi harapan dan kebutuhan pegawai.

4. *Turnover intention*

a. Definisi *Turnover intention*

Turnover intention merupakan salah satu konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan keinginan pegawai untuk meninggalkan organisasi tempatnya bekerja. *Turnover intention* sering digunakan sebagai indikator awal terjadinya turnover yang sebenarnya, karena sebelum pegawai benar-benar keluar dari organisasi, biasanya didahului oleh adanya niat atau keinginan untuk mencari pekerjaan lain.

Menurut Mobley (1982), *turnover intention* adalah kecenderungan individu untuk secara sadar mempertimbangkan kemungkinan meninggalkan organisasi dalam waktu dekat. Definisi ini menekankan bahwa *turnover intention* merupakan

proses psikologis yang terjadi sebelum tindakan nyata keluar dari pekerjaan.

Tett dan Meyer (1993) mendefinisikan *turnover intention* sebagai kesadaran dan pertimbangan seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya dalam waktu dekat. Intensi ini mencerminkan adanya evaluasi individu terhadap kondisi kerja yang dirasakan.

Selain itu, menurut Robbins dan Judge (2019), *turnover intention* merupakan kecenderungan atau niat seseorang untuk meninggalkan organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah keinginan atau niat pegawai untuk meninggalkan organisasi yang muncul sebagai respon terhadap kondisi kerja dan pengalaman yang dirasakan dalam organisasi.

b. Faktor *Turnover intention*

Turnover intention dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari individu maupun organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2019), beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention* antara lain:

- 1) Kepuasan kerja
- 2) Komitmen organisasi

- 3) Lingkungan kerja
- 4) Stres kerja
- 5) Peluang kerja di luar organisasi

Selain itu, menurut Mobley (1982), faktor yang mempengaruhi *turnover intention* meliputi evaluasi terhadap pekerjaan, tingkat kepuasan, serta keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan lain.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh faktor internal individu serta faktor eksternal yang berkaitan dengan kondisi organisasi.

c. Indikator *Turnover intention*

Dalam penelitian ini, *turnover intention* diukur melalui beberapa indikator yang mencerminkan tingkat keinginan pegawai untuk meninggalkan organisasi. Indikator yang digunakan mengacu pada Mobley (1982) diantaranya yaitu:

- 6) Keinginan untuk keluar dari pekerjaan
- 7) Keinginan untuk mencari pekerjaan lain
- 8) Rencana untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat

Indikator-indikator tersebut menggambarkan sejauh mana pegawai memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Ramadhani dkk., 2023)	Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Kompetensi Terhadap <i>Turnover intention</i> Karyawan Pt. Garuda Ekspres Nusantara Pekanbaru	Kuantitatif	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> ,
2	(Fransisca, 2022)	Analisis Pengaruh Kompensasi Terhadap <i>Turnover intention</i> Karyawan Pada Pt. Mitra Bisnis Seluler Pekanbaru	Kuantitatif	Analisis Pengaruh Kompensasi Terhadap <i>Turnover intention</i> Karyawan Pada Pt. Mitra Bisnis Seluler Pekanbaru
3	(Yanti, 2022)	Pengaruh Kompensasi Terhadap <i>Turnover</i>	Kuantitatif	terdapat pengaruh yang

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		<i>intention</i> Karyawan Keramik	Pada Tajur	positif dan signifikan antara kompensasi terhadap <i>turnover</i> <i>intention</i>
4	(Budiyanto, 2022)	Pengaruh Stres Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap <i>Turnover intention</i> Karyawan Pada Pt. Nesitor	Kuantitatif	Stres Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Pengembangan Karier secara parsial berpengaruh terhadap <i>Turnover intention</i> Karyawan Pada PT. NESITOR
5	(Kumbara, 2018)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap <i>Turnover intention</i> Karyawan Bank	Kuantitatif	kompensasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja secara bersama-sama

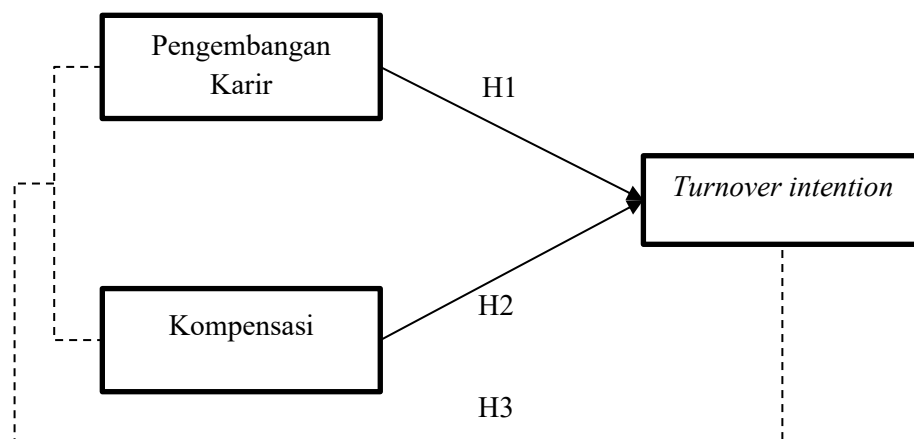
NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Syariah Mandiri Cabang Padang		berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
6	(Tri dkk., 2022)	Pengaruh pengembangan karier terhadap <i>turnover intention</i> pada karyawan	Kuantitatif	pengembangan karir berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
7	(Saputra dkk., 2022)	Pengaruh Kompensasi Terhadap <i>Turnover intention</i> Karyawan Pada PT. Bintan Megah Abadi	Kuantitatif	kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
8	(Beny Agus Setiadi dkk, 2022)	Pengendalian Turnover Intention pada Pegawai Kementerian X	Kualitatif	kejelasan karir dan peluang promosi merupakan faktor yang memengaruhi

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				(menjadi penyebab munculnya) turnover intention pada pegawai Kementerian X.
9	(Dyah Aji Jaya Hidayat, 2017)	Hubungan Organisasi Kepuasan Dengan Intention Pada Pns Surakarta	Budaya Dan Kerja Turnover Pada Pns	Angket Ada hubungan yang sangat signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan turnover intenion PNS Surakarta. Ada hubungan negatif yang sangat signifikan antara budaya organisasi dengan turnover intenion PNS Surakarta.

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				Ada hubungan negatif yang sangat signifikan antara kepuasan kerja dengan turnover intenion PNS Surakarta.

C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan teori yang telah dipaparkan dan beberapa hasil penelitian terdahulu, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran pada penelitian ini ialah sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

Keterangan :

→ = Pengaruh variabel independen (X) terhadap dependen (Y) secara parsial

----- = Pengaruh variabel independen (X) terhadap dependen (Y) secara simultan

D. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu maka berikut adalah hubungan antar variabel untuk dijadikan sebagai hipotesis penelitian yang dapat menjawab rumusan masalah dengan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Turnover intention*

Pengembangan karir merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Berdasarkan perspektif *Social Exchange Theory*, pengembangan karir dipandang sebagai bentuk investasi organisasi kepada pegawai. Ketika organisasi memberikan kesempatan pengembangan karir yang baik, pegawai akan merasa dihargai dan memiliki prospek masa depan yang jelas, sehingga cenderung mengurangi keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Hal ini didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap *turnover intention*. Penelitian oleh Kumbara (2018) juga menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Namun demikian, penelitian Tri dkk. (2022) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Pengembangan karir berpengaruh terhadap *turnover intention*.

2. Pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover intention*

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai atas kontribusi yang telah diberikan. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, kompensasi menjadi salah satu bentuk reward yang dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang merasa mendapatkan kompensasi yang adil dan layak akan cenderung bertahan dalam organisasi, sehingga menurunkan *turnover intention*.

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam. Penelitian oleh Saputra dkk. (2022) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* . Namun, penelitian lain seperti Yanti (2022) dan Ramadhani dkk. (2023) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap *turnover intention* .

Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* dapat dipengaruhi oleh kondisi organisasi dan persepsi pegawai. Namun, secara teoritis, kompensasi yang baik cenderung menurunkan keinginan pegawai untuk keluar dari organisasi.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention*.

3. Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap *Turnover intention*

Pengembangan karir dan kompensasi merupakan dua faktor penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dapat mempengaruhi *turnover intention* pegawai. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, kedua variabel tersebut merupakan bentuk dukungan organisasi yang dapat meningkatkan keterikatan pegawai.

Penelitian oleh Kumbara (2018) menunjukkan bahwa pengembangan karir dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Selain itu, penelitian Budiyanto (2022) juga menyatakan bahwa kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Dengan demikian, semakin baik pengembangan karir dan kompensasi yang diberikan organisasi, maka semakin rendah *turnover intention* pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Pengembangan karir dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap *turnover intention*.

