

Strategi Retensi Melalui Keadilan Sistem Pengupahan

Benedicta Technicia Bitiyono¹, Daisy Marthina Rosyanti²

Manajemen, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur, Indonesia¹

*Email: benedictatb81@gmail.com



Abstrak. Retensi karyawan merupakan aspek strategis dalam manajemen sumber daya manusia, terutama pada sektor industri yang memiliki tingkat perpindahan tenaga kerja tinggi. Salah satu faktor yang paling berpengaruh terhadap retensi adalah persepsi karyawan terhadap keadilan sistem pengupahan. Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) untuk mengidentifikasi dan menganalisis hasil penelitian terkait hubungan antara keadilan pengupahan dan retensi karyawan dalam lima tahun terakhir. Proses SLR melibatkan pencarian artikel menggunakan kata kunci "retensi", "keadilan", "sistem", dan "pengupahan" serta penyaringan artikel berdasarkan kriteria inklusi: lintas sektor, lintas negara, dan rentang publikasi lima tahun terakhir. Hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan pengupahan, baik distributif maupun prosedural, memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan retensi. Kompensasi yang dianggap adil juga terbukti meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan loyalitas karyawan. Penelitian ini menegaskan bahwa strategi retensi yang efektif harus berorientasi pada sistem pengupahan yang transparan, konsisten, dan memperhatikan persepsi keadilan karyawan.

Kata Kunci: Retensi, Keadilan, Sistem Pengupahan, Kompensasi



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

LATAR BELAKANG

Meningkatnya fenomena turnover telah menjadi perhatian global, terutama karena kehilangan karyawan dapat mengganggu proses bisnis yang pada gilirannya menyebabkan masalah finansial bagi organisasi. Lebih dari itu, turnover juga memberikan efek domino dari pergantian karyawan yang pada akhirnya dapat menyebabkan perlambatan ekonomi global, yang dapat berdampak pada seluruh masyarakat (Skelton et al., 2020). Turnover yang dilaporkan dapat melahirkan sejumlah persoalan yang dikaitkan dengan mengganggu stabilitas organisasi, seperti menyebabkan biaya yang tinggi dalam proses rekrutmen, orientasi, pelatihan ulang, dan penurunan produktivitas selama fase penyesuaian karyawan baru (Work Institute, 2023), berdampak terhadap penurunan kualitas layanan (World Economic Forum, 2022), meningkatkan kemungkinan kegagalan proyek (Bassiouny, A., 2022), berdampak terhadap penurunan kualitas layanan (World Economic Forum, 2022). Senada dengan hal itu, dalam laporan yang dirilis oleh Center for American Progress (2015) disampaikan bahwa biaya penggantian satu karyawan dapat mencapai 20% dari gaji tahunan karyawan tersebut, yang berarti bahwa perusahaan harus mengeluarkan biaya cukup besar setiap kali kehilangan satu orang karyawan.

Sejumlah dukungan empiris menegaskan bahwa, di sektor kesehatan pergantian satu perawat dapat menyebabkan biaya pelatihan, penurunan produktivitas, dan beban kerja tambahan bagi staf yang bertahan (Nabirye et al., 2022), sementara tingkat turnover yang tinggi di sektor ritel dan jasa, terutama di Asia mengharuskan perusahaan lebih serius pada strategi retensi yang efektif (Churchill, M. 2023). Sejatinya, turnover merupakan persoalan yang dihadapi oleh semua industri, seperti manufaktur (Skelton et al., 2020), NGO (Michael, 2023), hospitality (Abdelazim, 2023), retail (Nilsson & Backman, 2025). Sebagian besar bukti empiris menyatakan bahkan tingkat turnover yang tinggi disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan atas dukungan organisasi, utamanya pemberian kompensasi yang belum memenuhi unsur keadilan dan kelayakan (Abdelazim, 2023). Sebagaimana Michael (2023) menyatakan, ketidakpuasan dapat menjadi prediktor yang menyebabkan karyawan meninggalkan pekerjaannya. Ketika karyawan menerima gaji yang lebih rendah dan imbalan finansial yang tidak mencukupi, mereka cenderung tidak bertahan lebih lama di organisasi.

Merujuk pada Two-Factor Theory Herzberg yang diperkenalkan oleh Herzberg, dikatakan bahwa setelah kebutuhan hygiene dasar terpenuhi oleh pekerja, mereka memiliki kecenderungan untuk mencari sumber kepuasan lain yang dapat memotivasi mereka (Skelton et al., 2020), di mana hal ini dapat dipahami bahwa gaji merupakan fondasi minimum sumber kepuasan yang dipenuhi oleh karyawan. Pada praktiknya, setiap perusahaan sudah pasti berusaha mempertahankan karyawan terbaiknya melalui retensi karyawan. Praktik retensi di antara negara-negara menunjukkan bahwa keadaan ekonomi dan peraturan sangat memengaruhi cara perusahaan membuat kebijakan pengupahan. Negara-negara dengan regulasi ketenagakerjaan yang kuat, seperti Jepang, Jerman, dan Singapura, dilaporkan memiliki tingkat transparansi

kompensasi yang lebih tinggi dan sistem evaluasi kinerja yang lebih terorganisir, sehingga mengurangi risiko turnover (OECD, 2021; ILO, 2020). Sebaliknya, banyak negara berkembang, seperti Indonesia, India, dan Filipina, menghadapi masalah seperti ketimpangan upah antarsektor dan kurangnya transparansi dalam sistem evaluasi kinerja (OECD, 2021; ILO, 2020). Keadilan pengupahan, baik distributif maupun prosedural, semakin penting untuk diteliti sebagai strategi retensi yang efektif di berbagai negara dan sektor karena perbedaan dalam konteks kebijakan dan struktur pasar tenaga kerja.

Persepsi bahwa sistem pengupahan yang tidak adil merupakan salah satu penyebab umum rendahnya retensi. Sikap dan perilaku karyawan terbukti dipengaruhi oleh keadilan prosedural dan distributif, yang berarti bahwa kontribusi, upah sesuai, serta keadilan distributif, yang berarti bahwa proses penetapan upah jelas dan konsisten. Komitmen afektif dan turnover intention meningkat ketika keadilan dipersepsikan rendah (Febriandika, 2021). Menurut penelitian sebelumnya, sistem kompensasi yang adil dan transparan dapat mengurangi keinginan untuk keluar dan meningkatkan kesetiaan karyawan (Sorn et al., 2023). Di era persaingan tenaga kerja yang semakin kompetitif, perusahaan harus menerapkan strategi kompensasi yang komprehensif, yang tidak hanya berfokus pada gaji tetapi juga mencakup fleksibilitas kerja, manfaat fleksibel, peluang pengembangan karier, dan sistem kompensasi. Studi literatur menunjukkan bahwa sistem total rewards yang dirancang secara strategis dapat meningkatkan retensi secara signifikan, utamanya berlaku untuk generasi milenial dan Z (Fitriani, 2022; Azis & Hamzah, 2022). Penelitian ini bertujuan untuk memeriksa dan mengeksplor hubungan antara keadilan pengupahan dan retensi karyawan secara menyeluruh di semua sektor industri, baik di negara maju maupun di negara berkembang, tidak hanya untuk memberikan gambaran kebijakan kompensasi antarsektor, tetapi juga untuk memberikan penekanan bahwa sistem pengupahan yang adil, transparan, dan fleksibel dapat menjadi strategi retensi yang berhasil dan berkelanjutan. Dukungan penelitian yang menekankan hal ini masih relatif terbatas (Hanief, 2023).

KAJIAN LITERATUR

Retensi Karyawan

Hubungan karyawan dan organisasi pada tingkatan paling ekstrem biasanya merujuk pada dua kutub yang berlawanan, apakah loyalitas atau justru turnover intention. Retensi merupakan salah satu isu yang berkembang dan menarik untuk dibahas dalam studi manajemen sumber daya manusia, karena retensi biasanya berkaitan dengan strategi organisasi untuk mempertahankan karyawan mereka berupa dukungan yang diberikan secara finansial maupun nonfinansial. Sebagaimana pendapat Michael (2023) yang menyatakan bahwa organisasi tanpa karyawan berbakat akan mengalami kesulitan mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan karena strategi retensi karyawan yang tidak memadai biasanya mengakibatkan pergantian

karyawan. Strategi retensi sering dikaitkan dengan sejumlah variabel, misalnya kepuasan kerja (Skelton et al., 2020), kepemimpinan (Michael, 2023), kesetaraan upah (Nilsson & Backman, 2025), Adzka & Perdhana (2017).

Teori ketidaksetaraan menunjukkan bahwa karyawan yang merasa bahwa kompensasi mereka tidak adil dibandingkan dengan rekan kerja mereka mungkin cenderung untuk meninggalkan perusahaan (Nilsson & Backman, 2025). Akibatnya, persepsi ketidaksetaraan dalam upah menjadi sumber untuk meninggalkan perusahaan (Dube et al., 2019). Lebih dari itu, persepsi keadilan dalam kompensasi sejatinya bersifat asimetris, di mana reaksi karyawan terhadap ketidakadilan jauh lebih kuat, cepat, dan berdampak luas dibandingkan reaksi terhadap keadilan atau perlakuan yang dianggap. Dengan demikian, efek ini menegaskan kembali bahwa pekerja enggan terhadap perlakuan tidak setara yang merugikan mereka. Sebaliknya, melalui kompensasi yang layak, karyawan akan merasa dihargai secara moneter sesuai dengan apa yang mereka lakukan untuk perusahaan (Dube et al., 2019). Oleh karena itu, dapat dipahami bahwa retensi merupakan hasil dari kombinasi faktor finansial, psikologis, dan struktural yang membentuk pengalaman karyawan selama bekerja.

Teori Equity

Kekhawatiran akan kesetaraan upah dengan kebijakan upah tertentu dan hubungan ketenagakerjaan merupakan area penting yang sangat menarik untuk dibahas. Konteks keadilan merupakan prinsip etika utama yang mengatur hubungan perusahaan dan karyawan sehingga persepsi ketidakadilan dipandang sebagai pelanggaran norma etika (Mathur & Sarin Jain, 2020). Perihal pemberian kompensasi, sering kali dikaitkan dengan teori equity internal dan eksternal (Adams, 1963; Greenberg, 1990). Penting untuk memahami bahwa terdapat rasio input dan rasio output yang kemudian keduanya harus seimbang untuk memenuhi persepsi keadilan (Hu et al., 2013). Teori Equity menyatakan bahwa karyawan berpikir secara psikologis tentang menjaga keseimbangan antara apa yang mereka investasikan (input) dan konsekuensi yang mereka peroleh (output). Ketika terjadi ketidakseimbangan antara rasio tersebut, persepsi ketidakadilan dapat dirasakan yang berdampak pada penurunan kepuasan kerja (Adams, 1963; Greenberg, 1990), tingginya tingkat absensi (Inguk et al., 2021), hingga risiko karyawan meninggalkan perusahaan (Abdelazim, 2023). Ketika mengulas konteks kompensasi, teori keadilan menjadi landasan utama untuk memahami mengapa keadilan pengupahan sangat berpengaruh pada retensi karyawan (Colquitt et al., 2001; Sorn et al., 2023). Oleh karena itu, penting untuk melihat konteks keadilan melalui dua sudut pandang, yaitu proses dan hasil. Secara garis besar, keadilan kompensasi terdiri dari dua aspek:

1. Keadilan distributif, merujuk pada sejauh mana karyawan merasa bahwa imbalan yang mereka terima sudah sepadan dengan kontribusi, beban kerja, dan tanggung jawab pekerjaan. Keadilan ini muncul ketika pekerja menilai bahwa gaji, tunjangan, dan penghargaan yang diterima sesuai dengan usaha yang dicurahkan serta setara

dengan apa yang diterima rekan kerja dalam posisi serupa. Jika jarak antara kontribusi dan imbalan terlalu lebar, karyawan akan merasa dieksploitasi dan mulai mempertanyakan nilai dirinya dalam organisasi. Sorn et al. (2023) menekankan bahwa aspek distributif dari kompensasi merupakan penentu utama loyalitas. Semakin besar kesesuaian antara input kerja dan hasil yang diterima, semakin kuat keinginan pekerja untuk bertahan. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan distributif bukan hanya persoalan nominal gaji, tetapi juga mencakup persepsi karyawan tentang fairness dalam pembagian hasil kerja di dalam organisasi (Hu et al., 2013).

2. Keadilan prosedural, karyawan akan memandang sistem pengupahan lebih adil ketika aturan penggajian dijelaskan dengan jelas, dijalankan secara konsisten antarindividu atau antarunit kerja, dan melibatkan mekanisme evaluasi yang objektif. Ketika perusahaan tidak memiliki prosedur yang jelas atau menerapkan proses yang tidak konsisten, karyawan cenderung merasa bahwa pengupahan bersifat subjektif atau diskriminatif. Temuan Sorn et al. (2023) menunjukkan bahwa keadilan prosedural dalam kompensasi sama pentingnya dengan keadilan nilai gaji itu sendiri. Oleh karena itu, keadilan prosedural menjadi fondasi penting dalam menciptakan sistem pengupahan yang dapat diterima oleh seluruh karyawan (Mathur & Sarin Jain, 2020)

Hubungan Keadilan Pengupahan dan Retensi

Berdasarkan Equity Theory, terdapat keadilan distributif dan keadilan prosedural sebagai dimensi utama untuk mengukur persepsi keadilan kompensasi di tempat kerja. Studi baru menunjukkan bahwa kedua aspek ini sangat memengaruhi perilaku dan sikap kerja karyawan. Misalnya, penelitian di bidang kesehatan menemukan bahwa persepsi keadilan distributif dan prosedural yang buruk dikaitkan dengan turnover intention yang lebih tinggi (Nabirye et al., 2020). Hasil penelitian di sektor keuangan dan pelayanan publik menunjukkan bahwa keadilan kompensasi, yang meliputi keadilan distributif dan prosedural, secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja, komitmen afektif, dan kinerja karyawan (Setiawan, 2016; Atmojo & Tjahjono, 2016). Tidak hanya itu, penelitian yang dilakukan pada lembaga keuangan mikro menemukan bahwa kombinasi keadilan distributif dan prosedural berdampak signifikan pada komitmen afektif karyawan (Faiz & Andayani, 2020). Bahkan penelitian terbaru di sektor pelayanan publik (2024) menemukan bahwa keadilan kompensasi memengaruhi keinginan untuk bekerja dan meningkatkan kepercayaan terhadap perusahaan. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa keadilan kompensasi bukan hanya masalah gaji nominal, tetapi juga berbicara tentang integritas, transparansi, dan penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan. Jika kedua aspek ini dipenuhi, mereka dapat meningkatkan kepuasan karyawan, komitmen, dan retensi mereka dalam jangka panjang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) untuk menelaah secara sistematis temuan empiris mengenai pengaruh keadilan sistem pengupahan, khususnya keadilan distributif dan prosedural, terhadap retensi karyawan. Metode SLR lebih efektif karena mampu menyajikan sintesis pengetahuan yang terorganisir, jelas, dan dapat direplikasi. Oleh karena itu, pendekatan ini dipilih (Kitchenham, 2004; Tranfield et al., 2003). Studi lintas sektor dan lintas negara, baik di negara maju maupun negara berkembang, menjadi cakupan penelitian ini, dengan maksud untuk mendapatkan pemahaman menyeluruh tentang berbagai situasi yang terkait dengan penerapan sistem pengupahan sebagai strategi retensi. Pada tahap pertama, fokus dan batasan penelitian ditetapkan, yaitu menitikberatkan hubungan antara keadilan pengupahan dan retensi karyawan. Semua artikel yang diterbitkan dalam sepuluh tahun terakhir dipertimbangkan di semua sektor utamanya, yaitu artikel-artikel yang mencakup keyword yang sudah ditetapkan sebelumnya. Pada tahap kedua, sintesis data dilakukan secara naratif dengan mengelompokkan hasil penelitian menurut sektor, konteks negara, dan temuan utama.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelumnya, peneliti telah melakukan filtrasi terhadap 45 jurnal dengan keywords terkait untuk memperoleh pemetaan literatur yang sesuai dengan tujuan dan fokus penelitian ini. Diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1. Eksplorasi Temuan Lintas Sektor

Penulis & Tahun	Sektor	Negara	Temuan Utama
Adzka & Perdhana (2017).	Beragam (lintas sektor)	Indonesia	Kompensasi yang adil dan pengembangan karier berpengaruh positif terhadap retensi karyawan, Karyawan cenderung bertahan ketika merasa dihargai secara finansial.
Khanam Z, Khan Z, Arwab M, & Khan A (2024)	Kesehatan	India	Adanya keadilan dalam organisasi terutama dalam hal keadilan distributif (keadilan pembagian imbalan) dan keadilan prosedural (keadilan proses pengambilan keputusan) kecenderungan mereka untuk meninggalkan

			organisasi menjadi lebih rendah.
Sorn et al. (2023)	Beragam (lintas sektor)	Global (lintas negara)	Kompensasi efektif meningkatkan retensi ketika disertai faktor pendukung seperti kepuasan kerja, work-life balance, dan kondisi kerja yang adil.
Chong, A. (2021).	Lintas Sektor	Malaysia	Keadilan gaji, prosedur, dan interaksi menurunkan niat keluar karyawan di Malaysia, dengan keadilan interaksional sebagai faktor dominan.
Chukwu, B. I. (2019)	Food & Beverage	Nigeria	Persepsi keadilan distributif, prosedural, dan interaksional menurunkan turnover intention karyawan di industri makanan dan minuman Nigeria.
Dzulqarnain et al. (2024)	Ritel dan Jasa	Indonesia	Kompensasi dan kepuasan kerja meningkatkan motivasi dan berdampak tidak langsung terhadap retensi karyawan.
Moon, Lim & Kim (2024)	Sektor Publik	Korea Selatan	Keadilan organisasi, termasuk keadilan kompensasi, berpengaruh signifikan dalam menurunkan turnover intention.
Zhao et al., (2024)	Kesehatan	China	Keadilan distributif dan prosedural menurunkan turnover intention tenaga kesehatan; pengaruh tersebut dimediasi oleh motivasi kerja
Alyahya et al. (2023)	Pariwisata	Arab Saudi	Persepsi keadilan prosedural dalam penetapan kompensasi dan kebijakan organisasi berperan penting dalam

			menekan turnover intention karyawan.
Norhani Bakri & Nazim Ali (2015)	Perbankan	Pakistan	Persepsi keadilan organisasi berhubungan negatif signifikan dengan turnover intention. Semakin adil persepsi karyawan terhadap sistem organisasi, semakin tinggi komitmen mereka dan semakin rendah niat keluar.

Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan

Kompensasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap retensi karyawan di berbagai jenis organisasi, menurut temuan penelitian. Hasil dari Adzka & Perdhana (2017) dan Rony et al. (2023) menunjukkan bahwa besaran dan jenis kompensasi yang ditawarkan, termasuk gaji pokok, tunjangan, dan bonus/insentif, berkorelasi positif dengan keinginan untuk mempertahankan karyawan. Paket kompensasi yang ditawarkan lebih kompetitif dan sesuai pasar, dan kemungkinan karyawan akan mencari pekerjaan lain lebih rendah. Menurut penjelasan teoritis, kompensasi berfungsi bukan hanya sebagai hadiah utilitarian, tetapi juga sebagai tanda bahwa perusahaan menghargai kontribusi karyawan. Ini menciptakan ikatan mental antara karyawan dan organisasi. Selain itu, Sorn et al. (2023) menegaskan bahwa efek kompensasi terhadap retensi bersifat kondisional; dengan kata lain, pengaruhnya lebih besar ketika dikombinasikan dengan mekanisme manajemen yang baik dan lingkungan kerja yang mendukung. Atau, kenaikan upah semata belum tentu membuat karyawan tetap jika faktor lain, seperti budaya kerja dan peluang karier, diabaikan. Dalam praktiknya, manajemen sumber daya manusia harus memastikan kompensasi dimasukkan ke dalam kerangka total rewards, mengimbangi elemen finansial dengan nonfinansial, agar investasi pada kompensasi terus meningkatkan retensi.

Peran Keadilan Kompensasi (Distributif & Prosedural) dalam Meningkatkan Retensi

Menurut penelitian yang dilakukan, aspek distributif (kesesuaian imbalan terhadap kontribusi) dan prosedural (keadilan proses penentuan upah) keadilan kompensasi memengaruhi persepsi dan keputusan karyawan. Sorn et al. (2023) dan Moon et al. (2024) menekankan bahwa ketidakjelasan, inkonsistensi, atau bias dalam proses penentuan upah dapat merusak persepsi fairness dan menyebabkan turnover intention. Ini terjadi bahkan dengan kompensasi nominal yang memadai. Secara psikologis, keadilan prosedural memenuhi kebutuhan karyawan akan kontrol, prediktabilitas, dan rasa dihormati, sementara keadilan distributif memenuhi

kebutuhan karyawan akan pengakuan material. Kedua jenis keadilan saling melengkapi. Hasil studi lintas sektor menunjukkan generasi Z dan pekerja muda cenderung lebih menuntut prosedural fairness (Moon et al., 2024), sehingga organisasi yang ingin mempertahankan talenta muda harus menekankan proses yang transparan, mekanisme evaluasi yang objektif, serta komunikasi yang jelas mengenai kriteria pengupahan. Praktik terbaik meliputi publikasi skema pengupahan, audit internal, serta mekanisme banding/umpan balik untuk karyawan.

Hubungan Kompensasi dengan Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Karyawan

Kompensasi berdampak pada retensi melalui jalur mediasi dalam bentuk motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen afektif. Kesimpulan dari beberapa penelitian (Adzka & Perdhana, 2017; Santoso et al., 2025; Prabowo et al., 2024; Rahman et al., 2025) menunjukkan hal ini. Ketika pekerja menerima kompensasi yang kompetitif, mereka merasa lebih baik tentang hal-hal yang berkaitan dengan gaji mereka. Hal ini kemudian menghasilkan peningkatan motivasi intrinsik dan ekstrinsik, seperti keinginan untuk mencapai tujuan dan berpartisipasi dalam proyek strategis. Ketika orang merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka tidak terpengaruh oleh stres yang ditimbulkan oleh pekerjaan mereka dan mulai mencari pekerjaan lain. Ketika orang merasa puas dengan perusahaan mereka, mereka lebih tertarik untuk tinggal di sana. Selain itu, Santoso et al. (2025) menunjukkan hubungan dua arah: peningkatan kinerja sebagai hasil dari kompensasi yang tepat juga mendorong organisasi untuk memberikan kompensasi tambahan (loop positif). Oleh karena itu, desain skema kompensasi hendaknya mempertimbangkan dampak jangka menengah pada motivasi dan kepuasan — bukan sekadar tujuan jangka pendek menarik tenaga kerja.

Dampak Kompensasi yang Tidak Memadai terhadap Turnover dan Risiko Organisasi

Sumber penelitian (Rony et al., 2023; Suryana & Rahmadani, 2025) menunjukkan dampak negatif dari kompensasi yang tidak memadai bagi karyawan dan perusahaan. Kompensasi yang tidak adil atau tidak standar meningkatkan keinginan untuk menurunkan karyawan dan pada gilirannya meningkatkan laju turnover yang sebenarnya. Akibatnya, ini menghasilkan biaya rekrutmen yang lebih tinggi, penurunan produktivitas sementara, dan kehilangan pengetahuan organisasi. Kasus PT Biomassal Nusantara menunjukkan aspek hukum dan reputasi karena ketidakpatuhan terhadap upah minimum dapat mengakibatkan sanksi, tuntutan hukum, dan reputasi yang buruk yang mengurangi kepercayaan stakeholder. Selain itu, ketidakadilan kompensasi dapat menyebabkan konflik di perusahaan, penurunan moral tim, dan penurunan kualitas kerja dan keselamatan. Implikasi manajemen jelas: ketidakpatuhan atau kebijakan upah yang tidak relevan bukan hanya masalah biaya, tetapi juga ancaman strategis terhadap operasi jangka panjang dan keberlanjutan bisnis.

Kebutuhan Sistem Kompensasi yang Fleksibel, Kompetitif, dan Holistik dalam Retensi Modern

Hasil sintesis juga menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang lebih adaptif diperlukan. Ini harus menggabungkan elemen finansial dan non-finansial, fleksibel sesuai dengan preferensi karyawan, dan terintegrasi dalam strategi total rewards (Adzka & Perdhana, 2017; Sorn et al., 2023; Dzulqarnain et al., 2024; Indrawan et al., 2025). Fleksibilitas ini mencakup program pengembangan karier yang disesuaikan dengan tujuan individu, insentif berbasis kinerja, dan manfaat yang dapat disesuaikan. Konsep ini penting karena pasar tenaga kerja berubah-ubah dan tenaga kerja bervariasi berdasarkan generasi, kebutuhan keluarga, dan fase karier. Studi Dzulqarnain et al. (2024) menyarankan pendekatan yang mencakup semua aspek, termasuk kesejahteraan, pendidikan dan pengembangan, gaji, dan keseimbangan kerja-hidup. Untuk memastikan kompensasi yang relevan dan efektif untuk menahan talenta kunci, perusahaan harus melakukan benchmarking pasar, segmentasi keuntungan, dan pemantauan kepuasan berkala.

KESIMPULAN

Keadilan dalam sistem kompensasi memegang peran strategis dalam meningkatkan retensi karyawan di berbagai sektor dan konteks negara. Keadilan pengupahan tidak hanya terdiri dari besaran kompensasi yang diterima, tetapi juga dari cara karyawan melihat hubungan antara kontribusi mereka dan kompensasi yang mereka terima (keadilan distributif) dan proses penetapan upah yang jelas dan konsisten (keadilan prosedural). Selain itu, temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara negara berkembang dan negara maju dalam menentukan faktor keadilan pengupahan. Penelitian di negara-negara maju umumnya menunjukkan bahwa karyawan lebih memprioritaskan keadilan prosedural seperti kejelasan sistem gaji, penilaian kinerja yang objektif, dan konsistensi kebijakan kompensasi. Temuan penelitian ini juga sekaligus menegaskan kembali bahwa peraturan pemerintah, kemajuan ekonomi, dan karakteristik tenaga kerja di masing-masing negara dan industri menjadi faktor determinan dalam pemberian kompensasi sehingga tidak bisa diseragamkan. Melalui temuan ini, diharapkan perusahaan dapat lebih aware dalam menentukan kompensasi, mengingat kelompok kerja saat ini, yaitu Gen Z, memiliki karakteristik unik sehingga penting untuk merancang mekanisme sistem kompensasi yang inovatif dan mampu meningkatkan komitmen karyawan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adzka, S. A. A., & Perdhana, M. S. (2017). Analisis faktor yang mempengaruhi retensi karyawan. *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 922–928.
- Dzulqarnain, F. M., Awaludin, C., Rahayu, A., Pratomo, F. R., Maharani, A. E., & Aqilatuzzakia, Z. (2024). Literatur Review: Peran Kompensasi dan Kepuasan Kerja

- bagi Perusahaan Ritel dan Jasa di Indonesia dan Mancanegara. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen dan Bisnis*, 4, 202–210.
- Indrawan, S., Agus, J., & Nafia, I. Q. A. (2025). Menelaah hubungan antara kompensasi dan retensi karyawan: Tinjauan literatur dan arah masa depan. *INISIATIF: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, 4(2), 147–161.
- Moon, K. K., Lim, J., & Kim, J. S. (2024). Examining the effect of organizational justice on turnover intention and the moderating role of generational differences: Evidence from Korean public employees. *Sustainability*, 16(6), 2454.
- Prabowo, B., Samsudin, A., Rahim, M. A., Kurniawan, B. W., & Nurtalia, A. C. (2024). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan. *As-Syirkah: Islamic Economic & Financial Journal*, 3(2), 695–699.
- Rahman, F., Soraya, Z., & Abdullah, I. (2025). Peran kepuasan kerja dalam meningkatkan retensi karyawan di PT Haji La Tunrung Listrik dan Konstruksi. *BJRM: Bongaya Journal for Research in Management*, 9(1), 25–34.
- Khanam Z, Khan Z, Arwab M, Khan A. Assessing the mediating role of organizational justice between the responsible leadership and employee turnover intention in health-care sector. *Leadersh Health Serv (Bradf Engl)*. 2024 Mar 26;ahead-of-print(ahead-of-print). doi: 10.1108/LHS-06-2023-0046. PMID: 38520672.
- Santoso, M., Hefniwati, E., Dewi, C., Septiani, K. R., & Supratikta, H. (2025). Analisa pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Surya Toto Indonesia. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 8(3), 873–880.
- Sorn, M. K., Fienena, A. R. L., Ali, Y., Rafay, M., & Fu, G. H. (2023). The effectiveness of compensation in maintaining employee retention. *Open Access Library Journal*, 10(1), 1–14.
- Chong, A., Hussain, I. A., Ahmad, N., & Kartar Singh, J. S. (2021). Organisation justice towards employees voluntary turnover: A perspective of SMEs in Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(2). doi:10.5296/ijhrs.v11i2.18459
- Azis, R., & Hamzah, A. (2022). *Compensation and career development on employee retention: A review of the literature*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 18(2), 55–67.
- Fitriani, L. (2022). *The influence of compensation and work flexibility on employee retention with employee engagement as a mediator*. *International Journal of Economics and Culture*, 4(3), 101–112.
- Febriandika, N. R. (2021). *The effect of distributive justice, procedural justice of compensation and emotional intelligence on affective commitments*. *Jurnal Ekonomi dan Industri*, 9(2), 87–96.
- Hanief, K. (2023). *Systematic literature review: The role of compensation in enhancing performance outcomes*. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 7(1), 12–25.
- Kurniawan, H., & Prasetyo, M. I. (2023). *The role of compensation in enhancing employee performance: A systematic review*. *Jurnal Edunomika*, 7(1), 12–24.

- Sorn, M. K., Fienena, A. R. L., Ali, Y., Rafay, M., & Fu, G. H. (2023). *The effectiveness of compensation in maintaining employee retention*. Open Access Library Journal, 10(1), 1–14.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://psycnet.apa.org/record/1964-02027-001>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Nabirye, J., et al. (2020). Organizational justice and turnover intention among health workers. *BMC Psychology*, 8(12), 1–12.
- Setiawan, D. (2016). Pengaruh keadilan kompensasi pada kepuasan kerja karyawan di Bank Perkreditan Rakyat. *Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 7(1), 85–94.
- Atmojo, S. T., & Tjahjono, H. K. (2016). Pengaruh keadilan distributif dan prosedural kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja paramedis di rumah sakit. *Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 7(2), 167–178.
- Faiz, M., & Andayani, N. (2020). Pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap komitmen afektif karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Industri*, 21(1), 45–54.
- Kitchenham, B. (2004). *Procedures for performing systematic reviews*. Keele University.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- International Labour Organization. (2020). *Global wage report 2020–21*
- Churchill, M., Ginting, H., & Wicaksono, A. (2023). The determinant factors for employees to leave (a case study in a paint chain retailer). *International Journal of Current Science Research and Review (IJCSRR)*.
- Center for American Progress. (2015). *There are significant business costs to replacing employees*.
- OECD. (2021). *OECD employment outlook 2021*
- Basiouny, A. (2022, August 19). Why employee turnover costs more than you think. Knowledge@Wharton, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- World Economic Forum. (2022). *The hidden cost of employee turnover*.
- Abdelazim, A. (2023). *Causes of High Employee Turnover in the Jobs of the Hospitality Industry*.
- Dube, A., Giuliano, L., & Leonard, J. (2019). Fairness and frictions: The impact of unequal raises on quit behavior. *American Economic Review*, 109(2), 620–663. <https://doi.org/10.1257/aer.20160232>
- Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2013). Does equity mediate the effects of job demands and job resources on work outcomes?: An extension of the job demands-

- resources model. *Career Development International*, 18(4), 357–376. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2012-0126>
- Inguk, E., Putu, N., & Piartrini, S. (2021). The Effect of Compensation Fairness and Workload on Job Satifcation (Case Study at Le Pirate Hotel Labuan Bajo) Corresponding author: Putu Saroyini Piartrini. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 5(5), 277–283. www.ajhssr.com
- Mathur, P., & Sarin Jain, S. (2020). Not all that glitters is golden: The impact of procedural fairness perceptions on firm evaluations and customer satisfaction with favorable outcomes. *Journal of Business Research*, 117, 357–367. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.006>
- Michael, A. P. (2023). Staff Turnover in National Non-governmental Organizations (NNGOs) in South Sudan: 2011-2021. *TEXILA INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH*, 10(3), 14–25. <https://doi.org/10.21522/tijar.2014.10.03.art002>
- Nilsson, H., & Backman, M. (2025). Retail employee turnover and turnover destinations—the role of human capital. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 35(1), 78–102. <https://doi.org/10.1080/09593969.2024.2370256>
- Skelton, A. R., Nattress, D., & Dwyer, R. J. (2020). Predicting manufacturing employee turnover intentions. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 25(49), 101–117. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-07-2018-0069>
- Chukwu, B. I. (2019). *Organizational justice and employee turnover intention in the food and beverage industry*. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 129–148. <https://doi.org/10.20448/802.61.129.148>
- Zhao, S., Ma, Z., Li, H., Wang, Z., Wang, Y., & Ma, H. (2024). *The impact of organizational justice on turnover intention among primary healthcare workers: The mediating role of work motivation*. *Risk Management and Healthcare Policy*, 17, 3017–3028. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S486535>
- Bakri, N., & Ali, N. (2015). *The impact of organizational justice on turnover intention of bankers of KPK, Pakistan: The mediating role of organizational commitment*. *Journal of Poverty, Investment and Development*, 12, 20–28. <https://pdfs.semanticscholar.org/2ac1/ae4175dbd82eee05487e5e8b21153ae64abd.pdf>