

**ANALYSIS OF HOLISTIC WELFARE-BASED COMPENSATION
ON EMPLOYEE TURNOVER INTENTION**

**ANALISIS KOMPENSASI BERBASIS KESEJAHTERAAN HOLISTIK TERHADAP
TURNOVER INTENTION KARYAWAN**

Gatot Budiyo^{1*}, Halwatiah², Adianto³, Rizki Hamdani⁴, Rusmana⁵, Edi Mulyadi⁶
Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Syekh-Yusuf,
Tangerang, Banten. ^{1,2,3,4,5,6}

2407030153@students.unis.ac.id¹, 2407030105@students.unis.ac.id²,
2407030122@students.unis.ac.id³, 2407030093@students.unis.ac.id⁴,
2407030081@students.unis.ac.id⁵, emulyadi@unis.ac.id⁶

ABSTRACT

This PRISMA-guided systematic review synthesizes evidence on holistic welfare-based compensation and its association with turnover intention. Searches across Scopus, ScienceDirect, Taylor & Francis Online, Google Scholar, and SINTA targeted 2018–2025 peer-reviewed publications in Indonesian/English directly linking compensation components work flexibility, work–family support/FSSB, compensation & justice, mental-health support/EAP, recognition, and leadership/resources to intention to quit. Thirty-two studies met inclusion criteria (four meta-analyses, three systematic reviews, one randomized field experiment, and twenty-four quantitative studies). Thematic synthesis and SWiM vote counting indicated 28/32 studies reported reduced turnover intention when holistic components were implemented; 3/32 reported increases associated with psychological violence, absenteeism, and burnout/stress; 1/32 showed a nonsignificant direct effect but an indirect pathway via job satisfaction. Key mediators included job satisfaction, engagement, and motivation, while work–family conflict and burnout decreased. Findings align with the Job Demands–Resources framework: augmenting job resources enhances psychological functioning and dampens demands, thereby lowering intention to quit. We recommend a Holistic Total Rewards bundle combining structured flexibility, accessible work–family/FSSB practices, fair and transparent pay, EAP/mental-health supports, recognition, and supportive leadership; future research should use longitudinal/experimental designs, standardize indicators, and assess cost–benefit.

Keywords: holistic welfare-based compensation; work–family; FSSB; work flexibility; organizational justice; EAP; recognition; turnover intention.

ABSTRAK

Studi ini meninjau secara sistematis (PRISMA 2020) bukti tentang kompensasi berbasis kesejahteraan holistik dan kaitannya dengan niat keluar. Penelusuran pada Scopus, ScienceDirect, Taylor & Francis Online, Google Scholar, dan SINTA mengidentifikasi publikasi 2018–2025 berbahasa Indonesia/Inggris, ditelaah sejawat, dan secara langsung menautkan komponen kompensasi fleksibilitas kerja, dukungan kerja–keluarga/FSSB, kompensasi & keadilan, dukungan kesehatan mental/EAP, pengakuan, serta kepemimpinan/sumber daya dengan niat keluar. Sebanyak 32 studi memenuhi kriteria (empat meta-analisis, tiga tinjauan sistematis, satu eksperimen lapangan acak, dan dua puluh empat studi kuantitatif). Sintesis tematik dan pendekatan SWiM menunjukkan 28/32 studi melaporkan penurunan niat keluar saat komponen kesejahteraan diterapkan; 3/32 mengindikasikan peningkatan terkait kekerasan psikologis, absensi, serta *burnout*/stres; 1/32 tidak signifikan langsung namun mengarah melalui kepuasan kerja. Mediator dominan mencakup kepuasan, keterlibatan, dan motivasi, sementara konflik kerja–keluarga serta *burnout* menurun. Temuan selaras dengan kerangka *Job Demands–Resources*: sumber daya kerja meningkatkan fungsi psikologis dan menekan tuntutan, sehingga niat keluar turun. Kami merekomendasikan *Total Rewards Holistik* memadukan fleksibilitas, FSSB/kerja–keluarga, keadilan dan transparansi kompensasi, EAP/kesehatan mental, pengakuan, serta kepemimpinan suportif; riset mendatang perlu desain longitudinal/eksperimental, standarisasi indikator, dan evaluasi biaya–manfaat.

Kata Kunci: kompensasi berbasis kesejahteraan; pekerjaan–keluarga; FSSB; fleksibilitas kerja; keadilan organisasi; EAP; pengakuan; niat keluar kerja.

*This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons
Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0).*

Artikel ini adalah artikel akses terbuka yang didistribusikan di bawah ketentuan
Lisensi Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).



PENDAHULUAN

Turnover intention (niat karyawan untuk meninggalkan organisasi) merupakan isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena berimplikasi pada biaya rekrutmen, hilangnya pengetahuan institusional, dan penurunan kinerja unit kerja. Secara klasik, Tett dan Meyer (1993) memaknai *turnover intention* sebagai proksimal terhadap perilaku keluar (Tett & Meyer, 1993), sementara meta-analisis mutakhir menegaskan bahwa *burnout* dan stres kerja meningkatkan niat keluar, sedangkan kepuasan kerja serta komitmen organisasi menurunkannya (H. Kim & Kim, 2021). Pasca-pandemi, kebutuhan akan keseimbangan kerja hidup dan kesehatan mental kian mengemuka, mendorong organisasi untuk menata ulang kebijakan dan praktik pengelolaan SDM (World Health Organization, 2022; World Health Organization & International Labour Organization, 2022).

Model kompensasi yang semata menekankan aspek finansial semakin dipandang kurang memadai untuk memenuhi ekspektasi tenaga kerja modern. Literatur terbaru menunjukkan relevansi kompensasi berbasis kesejahteraan holistic paket total rewards yang tidak hanya mencakup gaji dan tunjangan, tetapi juga dukungan kesehatan mental (misalnya program *Employee Assistance/EAP*), fleksibilitas kerja, kebijakan kerja-keluarga (*work-family*), pengakuan/apresiasi (*recognition*), serta keadilan organisasi (*organizational justice*). Tinjauan sistematis dalam industri jasa, misalnya, mengidentifikasi kompensasi, benefit, dan *recognition* sebagai prediktor utama niat keluar (Luo et al., 2024). Akses nyata bukan sekadar keberadaan kebijakan kerja-keluarga terbukti meningkatkan kesejahteraan dan menurunkan niat keluar (Medina-Garrido et al., 2021). Studi lain menunjukkan program EAP berasosiasi dengan niat keluar yang lebih rendah (Abdul Aziz & Ong, 2025). Pada ranah fleksibilitas, meta-analisis menyimpulkan pengaturan kerja fleksibel memperbaiki sikap kerja dan berkontribusi pada retensi (Harrop et al., 2025), sementara eksperimen acak berskala besar menunjukkan model kerja hibrida meningkatkan retensi tanpa mengorbankan kinerja (Bloom et al., 2024). Pengakuan/apresiasi karyawan juga terhubung dengan niat bertahan melalui peningkatan kepuasan/engagement (Ndiango et al., 2024). Di sisi lain, persepsi keadilan khususnya keadilan distributif dan *procedural* secara konsisten menekan niat keluar, sebagian melalui motivasi kerja (Mengstie, 2020; Zhao et al., 2024).

Secara teoretis, *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* memandang sumber daya pekerjaan termasuk fleksibilitas, dukungan atasan/organisasi, dan desain paket kompensasi sebagai penyangga terhadap tuntutan kerja yang memicu kelelahan dan niat keluar (Bakker et al., 2023). *Self-Determination Theory (SDT)* menekankan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan memperkuat motivasi yang berkelanjutan (Deci & Ryan, 2000). Dalam kerangka *appraisal coping*, dukungan dan sumber daya yang memadai mengubah penilaian terhadap stres sehingga keputusan bertahan lebih mungkin terjadi (Lazarus & Folkman, 1984). Konsisten dengan mekanisme ini, meta-analisis *Family-Supportive Supervisor Behaviors (FSSB)* menunjukkan bahwa perilaku atasan yang suportif terhadap kebutuhan keluarga menurunkan niat keluar melalui jalur pertukaran sosial dan kerja-keluarga (Guo et al., 2024).

Konteks regional turut menegaskan urgensi pendekatan kompensasi yang lebih manusiawi. Laporan JobStreet by SEEK menunjukkan pencari kerja di Indonesia dan kawasan Asia Tenggara/Hong Kong semakin memprioritaskan keseimbangan kerja-hidup, benefit, dan fleksibilitas, tidak semata gaji ketika mempertimbangkan pilihan kerja (JobStreet by SEEK, 2023, 2024). Pergeseran preferensi ini menuntut organisasi merancang paket kompensasi yang menyatu dengan dimensi kesejahteraan psikologis, sosial, dan keluarga.

Berangkat dari bukti di atas, penelitian ini bertujuan meninjau secara sistematis (PRISMA) literatur tahun 2018–2025 yang secara langsung mengaitkan komponen-komponen kompensasi berbasis kesejahteraan holistik (1) *finansial & benefit*; (2) dukungan kesehatan mental/EAP; (3) fleksibilitas kerja; (4) kebijakan kerja-keluarga & FSSB; serta (5) pengakuan/keadilan dengan *turnover intention*. Kontribusi yang diharapkan adalah (i) peta konseptual yang mengintegrasikan temuan lintas konteks dan sektor, (ii) identifikasi

mekanisme mediasi/moderasi yang dominan, serta (iii) rekomendasi kebijakan SDM berbasis bukti untuk memperkuat retensi talenta.

METODE PENELITIAN

Desain Kajian

Penelitian ini merupakan tinjauan literatur sistematis yang mengikuti pedoman PRISMA 2020 untuk pelaporan proses identifikasi, penyaringan, eligibilitas, dan inklusi studi. Protokol (kriteria, strategi telusur, dan rencana sintesis) disusun terlebih dahulu dan menjadi acuan sepanjang proses. Hasil akhirnya dilaporkan dalam alur PRISMA (diagram arus) dan daftar studi terinklusi.

Kelayakan Studi (*Eligibility*)

Kriteria inklusi ditetapkan dengan pendekatan P–E–O (*Population–Exposure–Outcome*):

- Populasi: pekerja/karyawan (semua sektor/negara).
- *Exposure* (komponen kompensasi berbasis kesejahteraan holistik): (i) kompensasi/benefit finansial; (ii) manfaat kesehatan mental/EAP; (iii) fleksibilitas kerja (remote, hybrid, jam fleksibel); (iv) kebijakan *work–family* dan/atau FSSB; (v) pengakuan/apresiasi (*recognition*) dan/atau keadilan organisasi.
- *Outcome* utama: turnover intention (niat keluar), terukur dengan skala psikometrik atau indikator yang sepadan.

Kriteria tambahan: (a) artikel peer-review (jurnal) atau tinjauan sistematis/meta-analisis yang ditelaah seawal; (b) terbit 2018–2025; (c) berbahasa Indonesia atau Inggris; (d) keterkaitan langsung antara komponen kompensasi/ kesejahteraan dan *turnover intention*. Eksklusi: disertasi/tesis, editorial/opini, berita, ringkasan konferensi tanpa telaah seawal, preprint tanpa versi jurnal, dan sumber ensiklopedis.

Pemilihan rentang waktu 2018–2025 ditujukan untuk menangkap dinamika pascapandemi, transformasi kerja fleksibel, serta kebijakan kesejahteraan yang lebih mutakhir.

Sumber Informasi & Basis Data

Penelusuran dilakukan pada: Scopus, ScienceDirect, Taylor & Francis Online, Google Scholar (sebagai mesin telusur pendukung), serta SINTA untuk jurnal nasional terindeks. Situs resmi masing-masing platform digunakan sebagai acuan deskripsi dan cakupan basis data.

Strategi Pencarian

Kata kunci dan operator Boolean disesuaikan dengan karakteristik tiap basis data. Contoh string inti (d disesuaikan per platform/field):

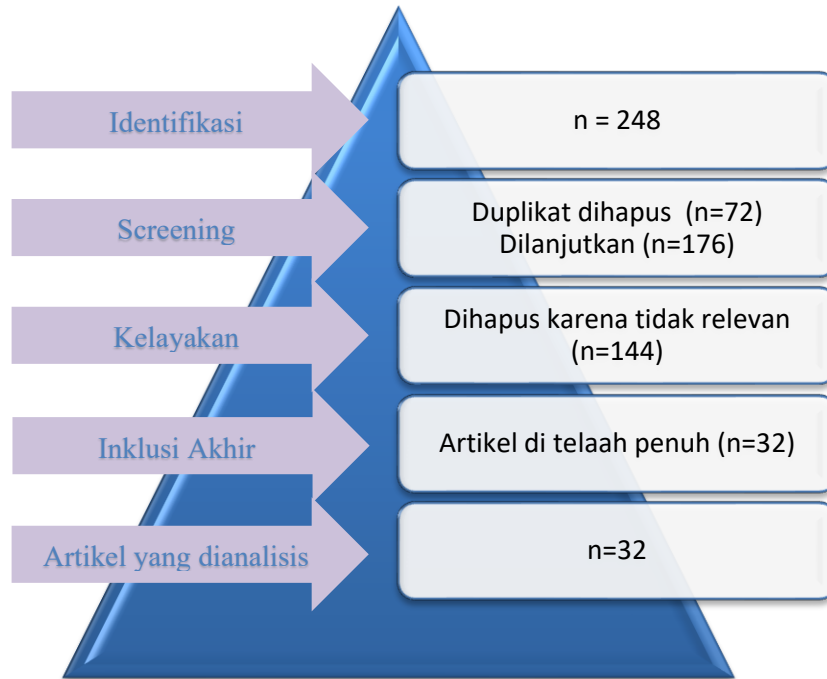
("compensation" OR "total rewards" OR "benefit*" OR "recognition" OR "organizational justice" OR "family-supportive supervisor behavior*" OR "FSSB" OR "work-family" OR "flexib*" OR "remote work" OR "hybrid") AND ("wellbeing" OR "mental health" OR "employee assistance program*" OR "EAP") AND ("turnover intention" OR "intent to quit")

Padanan bahasa Indonesia untuk SINTA/Google Scholar (mis. kompensasi, tunjangan, kesejahteraan, keseimbangan kerja-hidup, niat keluar).

Selain pencarian elektronik utama, kami menerapkan snowballing (penelusuran daftar pustaka/ “*cited by*”) untuk menangkap studi relevan yang mungkin terlewat.

Proses Seleksi Studi

Seluruh rekam jejak hasil telusur digabungkan dan duplikasi dihapus. Dua penelaah independen menyaring judul-abstrak, kemudian menilai teks penuh berdasarkan kriteria eligibilitas; perbedaan diselesaikan melalui konsensus atau penilai ketiga. Hasil penyaringan dirangkum dalam diagram PRISMA 2020. Pada kajian ini, dari total hit awal (multi-basis data) dan setelah penyaringan bertahap, 32 artikel memenuhi kriteria untuk analisis mendalam angka rinci disajikan pada gambar 1 diagram PRISMA.



Gambar 1. *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA)

Ekstraksi Data

Dua penelaah mengekstraksi data menggunakan formulir terstandar yang telah dipilotkan: informasi bibliografis, konteks/sektor, desain, ukuran sampel, indikator *exposure* (komponen kompensasi/ kesejahteraan), *outcome turnover intention* (skala/indikator), mediator/moderator, ukuran/arah efek (signifikansi), serta catatan risiko bias.

Penilaian Kualitas & Risiko Bias

Penilaian kualitas dilakukan sesuai tipe desain:

1. Studi potong lintang/longitudinal non-acak: daftar periksa JBI yang relevan (*analytical cross-sectional/cohort*).
2. Uji acak (bila ada): CASP RCT; studi kualitatif: CASP *Qualitative*.
3. Tinjauan sistematis/meta-analisis: AMSTAR 2 (bila diterapkan) atau penilaian transparansi pelaporan mengikuti PRISMA.

Setiap studi diberi kategori risiko bias (rendah/sedang/tinggi) berdasarkan pemenuhan item kunci (validitas internal, kejelasan pengukuran, kendali perancu). Ketidaksepakatan diselesaikan melalui diskusi.

Metode Sintesis

Karena heterogenitas desain, konteks, dan metrik hasil, kami tidak melakukan meta-analisis numerik agregat. Sintesis dilakukan dengan dua pendekatan yang saling melengkapi:

1. Analisis Tematik (*reflexive thematic analysis*) untuk memetakan tema-tema utama dan mekanisme (mis. jalur JD-R, pertukaran sosial, *work-family*). Prosedurnya mengikuti enam fase Braun & Clarke (familiarisasi → pengodean → pencarian tema → peninjauan → penamaan → pelaporan), dengan penekanan pada transparansi dan *reflexivity*.
2. *Synthesis Without Meta-analysis* (SWiM) berbasis *vote counting* arah efek dan ringkasan naratif terstruktur: setiap studi dikode arah efeknya terhadap turnover intention (↓ menurunkan; ↑ menaikkan; 0 tidak signifikan), mempertimbangkan signifikansi statistik dan kualitas studi. Pelaporan mengikuti butir SWiM untuk menjaga transparansi (pelompatan standar efek, rasionalisasi pengelompokan, dan pertimbangan bobot kualitas).

Sebagai pelengkap, untuk studi kualitatif kami menggunakan *thematic synthesis* (Thomas & Harden) untuk menggabungkan makna lintas studi ke dalam tema deskriptif dan analitik.

Keandalan Proses

Inter-rater agreement pada tahap penyaringan dan ekstraksi dipantau (Cohen's κ dilaporkan pada bagian Hasil). Formulir ekstraksi dan keputusan inklusi tersedia atas permintaan untuk replikasi.

Pertimbangan Etik

Kajian ini hanya menggunakan data sekunder yang dipublikasikan; tidak melibatkan partisipan manusia secara langsung sehingga tidak memerlukan persetujuan etik. Pedoman pelaporan mengikuti PRISMA 2020.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelusuran dan seleksi menghasilkan 32 artikel yang memenuhi kriteria inklusi. Komposisi desain mencakup 4 meta-analisis (Guo et al., 2024; Harrop et al., 2025; H. Kim & Kim, 2021; Luan et al., 2025), 3 tinjauan sistematis (Çivilidağ & Durmaz, 2024; Jiang et al., 2024; Sinisterra et al., 2024), 1 eksperimen lapangan teracak (Bloom et al., 2024), dan 24 studi kuantitatif observasional (regresi/SEM/PLS) lintas sektor dan negara, termasuk enam studi konteks Indonesia.

Tabel 1. Hasil SLR (*Sistematic Literature Review*)

No	Studi	Tema	Arah Efek	Fokus Penelitian	Ringkasan & Temuan
1	Guo et al., 2024	Work-family & FSSB (Guo et al., 2024)	↓	Tinjauan meta-analitik Family-Supportive Supervisor Behaviors (FSSB): anteseden/konsekuensi termasuk niat keluar	Meta-analisis (231 studi primer) menunjukkan FSSB meningkatkan kepuasan/keterlibatan dan secara signifikan menurunkan niat keluar (melalui jalur pertukaran sosial & kerja-keluarga).
2	Luan et al., 2025	Work-family & FSSB (Luan et al., 2025)	↓	Konsekuensi perilaku atasan yang suportif terhadap keluarga (FSSB): tinjauan meta-analitik	Meta-analisis (70 studi) menemukan FSSB berkorelasi negatif dengan niat keluar; moderator teridentifikasi; mendukung kebijakan dukungan keluarga untuk retensi.
3	Harrop et al., 2025	Fleksibilitas (Harrop et al., 2025)	↓	Pengaturan kerja fleksibel: tinjauan sistematis dan meta-analisis atas berbagai luaran	Meta-analisis menunjukkan pengaturan kerja fleksibel meningkatkan kepuasan/komitmen dan menurunkan niat keluar; efek

No	Studi	Tema	Arah Efek	Fokus Penelitian	Ringkasan & Temuan
					bervariasi menurut jenis fleksibilitas.
4	Abdul Aziz et al., 2025	Kesehatan mental/EAP (Abdul Aziz & Ong, 2025)	↓	Akses terhadap Employee Assistance Programs (EAP) dan kesejahteraan karyawan di Asia Tenggara	Potong lintang (n=15.302). Akses EAP terkait niat keluar lebih rendah ($\Delta R^2 \approx 2,4\%$, $p < 0,001$); skrining kesehatan mental merupakan subkomponen terkuat.
5	Chen et al., 2023	Kompensasi/Benefit (Chen et al., 2023)	↓	Kepuasan kerja dan niat keluar: peran PFP, peluang pengembangan karier, dan komitmen	Pay-for-performance dan peluang pengembangan karier meningkatkan kepuasan dan menurunkan niat keluar; otonomi kerja memoderasi hubungan.
6	Luo et al., 2024	Faktor Risiko (kekerasan psikologis) (Luo et al., 2024)	↑	Kekerasan psikologis di tempat kerja dan niat keluar: peran mediasi kepuasan kerja (perawat)	Kekerasan psikologis menaikkan niat keluar secara langsung dan tidak langsung melalui penurunan kepuasan kerja; mediasi ~44% dari efek total.
7	Bloom et al., 2024	Fleksibilitas (Bloom et al., 2024)	↓	Kerja hibrida dari rumah meningkatkan retensi tanpa menurunkan kinerja	Eksperimen lapangan acak: skema hibrida (2 hari WFH/minggu) secara signifikan meningkatkan retensi (attrition lebih rendah) sambil mempertahankan kinerja.
8	Moon, 2024	Keadilan Organisasi (Moon et al., 2024)	↓	Keadilan organisasi dan niat keluar pada pegawai publik (perbedaan generasi)	Keadilan distributif/prosedural/interaksional menurunkan niat keluar; efek lebih kuat pada generasi MZ yang lebih muda.
9	Medina-Garrido et al., 2021	Work-family & FSSB (Medina-Garrido et al., 2021)	↓	Kebijakan kerja-keluarga: keberadaan/aksesibilitas, kesejahteraan, dan niat meninggalkan organisasi	Aksesibilitas (bukan hanya keberadaan) kebijakan kerja-keluarga meningkatkan kesejahteraan dan menurunkan niat keluar (PLS-SEM, n=558).
10	Coudounaris et al., 2020	Kompensasi/Benefit (Coudounaris et al., 2020)	↓	Kepuasan kerja vs. niat keluar pada perawat: peran kompensasi	Kenaikan gaji dan struktur/administrasi gaji berasosiasi negatif signifikan dengan niat keluar pada perawat.
11	Yücel, 2021	Sumber Daya/Kepemimpinan (Yücel, 2021)	↓	Kepemimpinan transformasional dan niat keluar: peran mediasi kinerja individu	Kepemimpinan transformasional menurunkan niat keluar, sebagian melalui peningkatan kinerja individu.
12	Zhou et al., 2022	Keadilan Organisasi	↓	Keadilan organisasi, kepuasan gaji, dan niat keluar guru	Keadilan distributif/prosedural dan kepuasan gaji menurunkan niat keluar pada guru sekolah dasar/menengah.
		Kompensasi/Benefit (Zhou & Ma, 2022)	↓		
13	Kim, 2019	Sumber Daya/Kepemimpinan (W. Kim et al., 2019)	↓	Apakah peran work engagement esensial? Sumber daya kerja/pribadi, kinerja, dan niat keluar	Sumber daya kerja & personal mengurangi niat keluar melalui peningkatan keterlibatan kerja; mendukung jalur JD-R.

No	Studi	Tema	Arah Efek	Fokus Penelitian	Ringkasan & Temuan
14	Kim & Kim, 2021	Faktor Risiko (burnout/stres) (H. Kim & Kim, 2021)	↑	Meta-analisis prediktor niat keluar	Meta-analisis menunjukkan burnout/stres sangat meningkatkan niat keluar; kepuasan kerja & komitmen organisasi menurunkannya.
15	Geisler et al., 2019	Kesehatan mental/EAP (Geisler et al., 2019)	↓	Kualitas kerja dan Psychosocial Safety Climate (PSC) terhadap engagement, kepuasan, dan komitmen	PSC yang lebih tinggi berkaitan dengan kepuasan/komitmen lebih tinggi dan niat keluar lebih rendah pada pekerja sosial.
16	Çivilidağ, 2024	Fleksibilitas (Çivilidağ & Durmaz, 2024)	↓	Tinjauan sistematis (PRISMA) tentang pengaturan kerja fleksibel dan kinerja karyawan	Mensintesis efek FWA; pengaturan fleksibel umumnya meningkatkan kinerja dan sikap terkait yang menurunkan niat keluar.
17	Jiang et al., 2023	Fleksibilitas (Jiang et al., 2023)	↓	Pengaturan kerja fleksibel dan perilaku inovasi karyawan pengetahuan	FWA meningkatkan motivasi intrinsik dan luaran; motivasi/keterlibatan yang lebih tinggi biasanya terkait niat keluar lebih rendah.
18	Jo et al., 2025	Pengakuan/Recognition	↓	Pengakuan, keadilan, kepemimpinan dan luaran karyawan inti (PLS-SEM skala besar)	Pengakuan dan keadilan meningkatkan kepuasan/keterlibatan dan menurunkan burnout—pendorong proksimal berkurangnya niat keluar.
		Keadilan Organisasi (Jo & Shin, 2025)	↓		
19	Ndiango et al., 2024	Pengakuan/Recognition (Ndiango et al., 2024)	↓	Pengakuan karyawan dan retensi ('Give me my flowers before I die!')	Bukti empiris bahwa pengakuan formal/informal berkaitan positif dengan niat bertahan di sektor logistik (Tanzania).
20	Sinisterra et al., 2024	Pengakuan/Recognition (Sinisterra et al., 2024)	↓	Manajemen talenta, keterlibatan, dan niat keluar	Tinjauan menunjukkan praktik manajemen talenta meningkatkan keterlibatan dan menurunkan niat keluar; menyoroti peran pengembangan/pengakuan.
21	Mengstie, 2020	Keadilan Organisasi (Mengstie, 2020)	↓	Keadilan organisasi yang dipersepsikan dan niat keluar pada tenaga kesehatan (Etiopia)	Keadilan distributif/prosedural/interaksional berkorelasi negatif dengan niat keluar; persepsi keadilan merupakan kunci retensi.
22	Lee et al., 2024 (Forests)	Kompensasi/Benefit (Lee & Kim, 2024)	↓	Kepuasan kerja dan niat keluar pada pekerja industri kehutanan	Perbedaan lintas segmen pekerjaan/industri; kepuasan yang lebih tinggi terkait niat keluar yang lebih rendah; pendapatan & hari kerja berpengaruh.
23	Pacutova et al., 2021	Faktor Risiko (absensi) (Pacutova et al., 2021)	↑	Absensi dan niat keluar di sektor energi (tenaga kerja berkelanjutan)	Absensi memprediksi niat keluar; disarankan kebijakan kompensasi dan lingkungan kerja untuk mempertahankan karyawan.
24	Jun et al., 2023	Sumber Daya/Kepemimpinan (Jun et al., 2023)	↓	Kepemimpinan autentik, dukungan atasan yang dipersepsikan dan niat keluar (Korea)	Kepemimpinan autentik menurunkan niat keluar melalui dukungan atasan yang lebih tinggi; identifikasi organisasional memoderasi.
25	Otoo, 2024	Sumber Daya/Kepemimpinan	↓	Sumber daya kerja → keterlibatan → niat keluar (mediasi)	Sumber daya kerja (termasuk imbalan/kompensasi adil) menurunkan niat keluar melalui keterlibatan (mediasi terdukung).
		Kompensasi/Benefit (Otoo, 2024)	↓		

No	Studi	Tema	Arah Efek	Fokus Penelitian	Ringkasan & Temuan
26	Jiang & Zhang, 2024	Kompensasi/Benefit	↓	Faktor niat keluar karyawan di industri hospitality	Tinjauan sistematis mengidentifikasi kompensasi, benefit, dan pengakuan sebagai prediktor utama niat keluar.
		Pengakuan/Recognition (Jiang et al., 2024)	↓		
27	Burhanudin et al., 2025	Kompensasi/Benefit (Burhanudin Burhanudin et al., 2025)	0	Kompensasi → kepuasan kerja & niat keluar di PT. Telkom Akses Yogyakarta	Survei 94 pegawai; path analysis via AMOS. Kompensasi berpengaruh negatif terhadap niat keluar dan positif signifikan terhadap kepuasan; kepuasan menurunkan niat keluar.
28	Ramlah et al., 2021	Kompensasi/Benefit (Ramlah et al., 2021)	↓	Kompensasi & stres kerja → niat keluar; dimediasi kepuasan kerja	Survei 106 karyawan. Kompensasi menurunkan niat keluar (sig), stres kerja meningkatkannya; kepuasan kerja memediasi signifikan.
29	Ingsih et al., 2021	Kompensasi/Benefit (Ingsih et al., 2022)	↓	Stres kerja, kompensasi, ketidakpuasan kerja → niat keluar	Regresi berganda: stres ↑ niat keluar; kompensasi ↓; ketidakpuasan kerja ↑. Menegaskan kompensasi sebagai pelindung terhadap turnover.
30	Susanti & Rizal, 2022	Kompensasi/Benefit (Susanti & Rizal, 2022)	↓	Kompensasi, kultur organisasi & motivasi → niat keluar	Regresi linier berganda (n=85): ketiga variabel berdampak signifikan parsial dan simultan terhadap niat keluar.
31	Yaqin & Indradewa, 2025	Kompensasi/Benefit	↓	Kompensasi, beban kerja, work-life balance → niat keluar; dimediasi kepuasan & motivasi	SEM-PLS (n=210, telekom): ketiga faktor memengaruhi niat keluar; kepuasan & motivasi sebagai mediator; rekomendasi perbaikan WLB & beban kerja.
		Fleksibilitas (Yaqin & Indradewa, 2025)	↓		
32	Saputra & Suwandana, 2022	Kompensasi/Benefit	↓	Kompensasi → employee engagement → niat keluar (kafe/bar Bali)	Path analysis (n=80): kompensasi meningkatkan engagement; keduanya menurunkan niat keluar (sig); engagement memediasi kompensasi → niat keluar.
		Sumber Daya/Kepemimpinan (Saputra & Suwandana, 2021)	↓		

Secara agregat, arah efek menunjukkan pola yang sangat konsisten: 28 dari 32 studi melaporkan penurunan niat keluar (↓) pada kelompok karyawan yang menerima atau merasakan komponen kompensasi berbasis kesejahteraan holistik; 3 studi mengidentifikasi faktor risiko yang meningkatkan niat keluar (↑); dan 1 studi melaporkan efek langsung tidak signifikan (0) meski ada indikasi jalur tidak langsung melalui kepuasan kerja (Burhanudin Burhanudin et al., 2025).

Pada tema *work-family* & FSSB, seluruh bukti tingkat tinjauan (Guo et al., 2024; Luan et al., 2025) serta satu studi PLS-SEM (Medina-Garrido et al., 2021) menyimpulkan bahwa perilaku atasan yang suportif terhadap kebutuhan keluarga dan akses nyata terhadap kebijakan kerja-keluarga secara konsisten menurunkan niat keluar melalui peningkatan kepuasan, komitmen, dan penurunan konflik kerja-keluarga. Tema fleksibilitas kerja juga menunjukkan konsistensi kuat. Meta-analisis (Harrop et al., 2025) dan tinjauan sistematis (Çivilidağ, 2024) menyimpulkan pengaturan kerja fleksibel memperbaiki sikap kerja positif dan berujung pada niat keluar yang lebih rendah; temuan ini diperkuat oleh eksperimen (Bloom et al., 2024) yang menunjukkan skema hibrida menurunkan attrition tanpa mengorbankan kinerja, serta studi lain (Jiang et al., 2023; Yaqin & Indradewa, 2025). Hasil tabulasi *Vote Count* dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. *Vote Count*

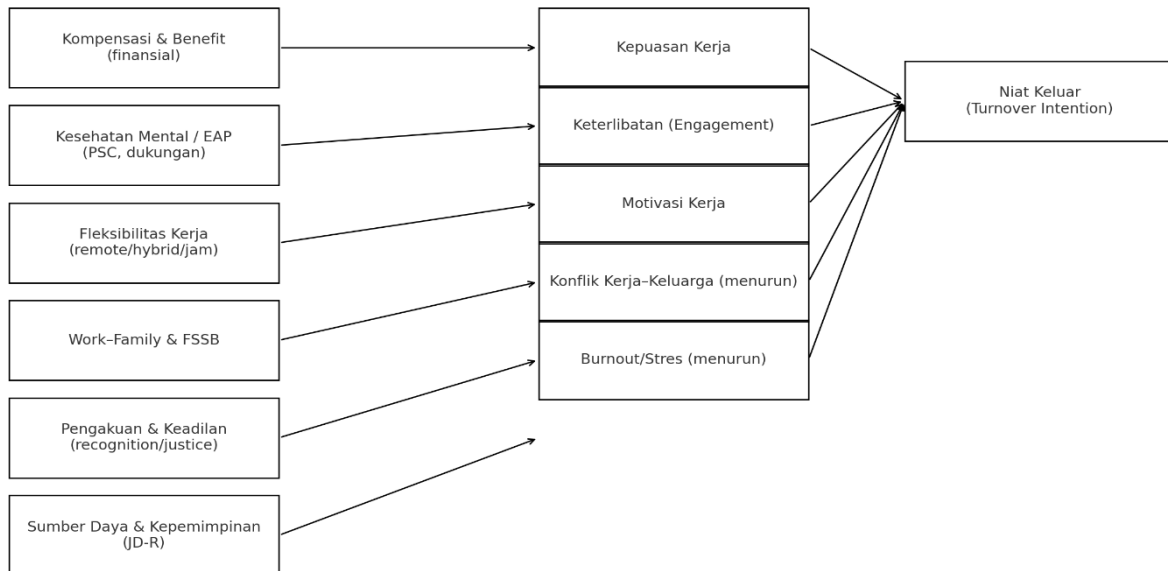
Tema	↓	↑	0	Total
Faktor Risiko (absensi)	0	1	0	1
Faktor Risiko (<i>burnout</i> /stres)	0	1	0	1
Faktor Risiko (kekerasan psikologis)	0	1	0	1
Fleksibilitas	5	0	0	5
Keadilan Organisasi	4	0	0	4
Kesehatan mental/EAP	2	0	0	2
Kompensasi/Benefit	11	0	1	12
Pengakuan/ <i>Recognition</i>	4	0	0	4
Sumber Daya/Kepemimpinan	5	0	0	5
Work–family & FSSB	3	0	0	3

Dimensi kesehatan mental/EAP berasosiasi dengan retensi yang lebih baik: survei populasi besar di Asia Tenggara (Abdul Aziz et al., 2025) menemukan akses EAP mengurangi niat keluar, dan iklim keselamatan psikososial (PSC) yang baik berkaitan dengan kepuasan/komitmen lebih tinggi serta niat keluar lebih rendah (Geisler et al., 2019).

Untuk kompensasi/benefit dan keadilan organisasi, bukti lintas konteks menegaskan pentingnya keadilan distributif/prosedural dan struktur/administrasi gaji yang adil dalam menekan niat keluar (Coudounaris et al., 2020; Zhou et al., 2022; Moon, 2024; Mengstie, 2020; Zhao et al., 2024). Sebagian besar studi Indonesia juga mendukung pola ini—kompensasi dan benefit meningkatkan kepuasan dan, secara langsung maupun tidak langsung, menurunkan niat keluar (Ramlah et al., 2021; Ingsih et al., 2021; Susanti & Rizal, 2022; Yaqin & Indradewa, 2025; Saputra & Suwandana, 2022). Satu studi (Burhanudin et al., 2025) tidak menemukan pengaruh langsung yang signifikan, tetapi menunjukkan jalur tidak langsung via kepuasan kerja. Komponen pengakuan/apresiasi (*recognition*) juga berkontribusi pada retensi: studi PLS-SEM skala besar (Jo et al., 2025) serta temuan sektor logistik Afrika (Ndiango et al., 2024) dan tinjauan manajemen talenta (Sinisterra et al., 2024) konsisten menunjukkan pengakuan meningkatkan kepuasan/*engagement* dan menurunkan niat keluar.

Sebaliknya, faktor risiko seperti kekerasan psikologis (Luo et al., 2024), absensi yang tinggi (Pacutova et al., 2021), serta *burnout*/stres (Kim & Kim, 2021) berhubungan dengan kenaikan niat keluar. Dalam beberapa kasus, efek berjalan melalui mediator negatif, yaitu penurunan kepuasan dan peningkatan konflik kerja–keluarga. Secara mekanistik, tiga mediator dominan muncul berulang: kepuasan kerja, keterlibatan (*engagement*), dan motivasi kerja. Komponen kompensasi holistik kompensasi/benefit yang adil, fleksibilitas, dukungan kerja–keluarga/FSSB, EAP, pengakuan, dan kepemimpinan suportif mendorong peningkatan pada ketiga mediator tersebut, yang kemudian menurunkan niat keluar (mis. Chen et al., 2023; Otoo, 2024; Kim, 2019; Saputra & Suwandana, 2022; Zhao et al., 2024). Moderator yang kerap dilaporkan antara lain generasi (efek keadilan lebih kuat pada generasi MZ; Moon, 2024), otonomi kerja (memperkuat manfaat PFP; Chen et al., 2023), dan karakteristik pekerjaan/industri (Lee et al., 2024).

Secara keseluruhan, pola temuan sejalan dengan kerangka JD-R: peningkatan sumber daya pekerjaan (imbalan/benefit adil, fleksibilitas, dukungan atasan, pengakuan, EAP) menekan tuntutan psikologis (*burnout* dan konflik kerja-keluarga) sekaligus memperkuat sumber daya personal (motivasi, *engagement*), sehingga mengurangi niat keluar. Narasi ini koheren dengan model konseptual yang menyertai hasil kajian (komponen → mediator → niat keluar) dan diperlihatkan pada bagan yang telah disiapkan.



Gambar 2. Model konseptual kompensasi berbasis kesejahteraan holistik dan niat keluar (*turnover intention*).

Gambar 2 memetakan mekanisme inti yang kami temukan pada sintesis literatur. Di sisi kiri, enam komponen kompensasi berbasis kesejahteraan holistik merepresentasikan “sumber daya pekerjaan” yang dapat didesain oleh organisasi. Bukti meta-analitik dan eksperimen menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja serta dukungan kerja-keluarga/FSSB secara konsisten meningkatkan sikap kerja positif dan retensi; kompensasi/benefit yang adil dan keadilan organisasi memperkuat persepsi nilai dan fairness; EAP/dukungan kesehatan mental serta iklim keselamatan psikososial menekan risiko psikologis; sementara pengakuan dan kepemimpinan suportif memperkuat hubungan sosial di tempat kerja. Efek dari komponen-komponen tersebut sebagian besar tidak bekerja langsung, melainkan melalui mediator di kolom Tengah yaitu kepuasan kerja, keterlibatan (*engagement*), dan motivasi kerja serta melalui penurunan *work-family conflict* dan *burnout/stres*. Panah ke kotak “Niat Keluar” menandai bahwa kenaikan pada mediator positif (kepuasan, *engagement*, motivasi) dan penurunan pada mediator negatif (konflik, *burnout*) bermuara pada penurunan niat keluar.

Model ini konsisten dengan kerangka *Job Demands-Resources*: penambahan sumber daya (di kiri) memperkuat sumber daya pribadi dan melemahkan tuntutan psikologis, sehingga niat keluar menurun. Secara empiris, jalur kompensasi/keadilan → kepuasan/engagement → niat keluar dan *work-family*/FSSB → konflik kerja-keluarga (menurun) → niat keluar muncul berulang pada studi-studi terinklusi; demikian pula fleksibilitas/*hybrid work* yang memicu peningkatan kepuasan dan retensi tanpa menurunkan kinerja. Pada konteks tertentu, otonomi kerja, karakteristik pekerjaan, dan generasi memoderasi kekuatan jalur-jalur ini, namun arah pengaruhnya tetap koheren dengan model.

Pembahasan

Ikhtisar dan penempatan temuan

Sintesis menunjukkan pola yang kuat dan konsisten: mayoritas studi melaporkan penurunan niat keluar ketika organisasi mengadopsi komponen kompensasi berbasis

kesejahteraan holistik. Pilar dengan bobot bukti tertinggi adalah dukungan kerja–keluarga/FSSB (Guo et al., 2024; Luan et al., 2025) dan fleksibilitas kerja (Harrop et al., 2025; Bloom et al., 2024), diikuti keadilan organisasi/kompensasi (Coudounaris et al., 2020; Zhou et al., 2022; Moon, 2024; Mengstie, 2020), EAP/iklim psikososial (Abdul Aziz et al., 2025; Geisler et al., 2019), serta pengakuan/apresiasi (Jo et al., 2025; Ndiango et al., 2024; Sinisterra et al., 2024). *Vote-count* kita memperlihatkan dominansi efek ↓ di semua tema, dengan pengecualian variabel risiko kekerasan psikologis, absensi, dan *burnout*/stress yang berasosiasi ↑ dengan niat keluar (Luo et al., 2024; Pacutova et al., 2021; Kim & Kim, 2021).

Mengapa “kompensasi holistik” efektif?

Pola temuan selaras dengan *Job Demands–Resources* (JD-R): komponen di sisi “kompensasi holistik” bertindak sebagai sumber daya pekerjaan yang menambah energi dan daya pulih, sehingga menekan tuntutan (*demands*) psikologis. Fleksibilitas dan FSSB menurunkan konflik kerja–keluarga; EAP/PSC mengurangi tekanan psikologis; keadilan & kompensasi mengatasi persepsi ketidakadilan; pengakuan memperkuat rasa dihargai. Mekanismenya terutama melalui tiga mediator positif kepuasan kerja, keterlibatan (*engagement*), dan motivasi serta penurunan mediator negatif konflik kerja–keluarga dan *burnout*/stres. Jalur-jalur ini dirangkum pada Gambar 2 dan muncul berulang dalam studi kita (mis. Chen et al., 2023; Otoo, 2024; Zhao et al., 2024; Saputra & Suwandana, 2022).

Selain JD-R, *Self-Determination Theory* membantu menjelaskan bahwa fleksibilitas, keadilan, dan pengakuan memenuhi kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, sehingga memungkinkan motivasi yang lebih berkelanjutan; implikasinya, niat keluar turun (Kim, 2019; Jo et al., 2025). Pada ranah pertukaran sosial, FSSB dan pengakuan memperkaya kualitas hubungan atasan–bawahan sehingga komitmen afektif meningkat (Guo et al., 2024).

Kondisi batas (moderator) dan heterogenitas

Sejumlah efek dipengaruhi konteks:

- Generasi: efek keadilan lebih kuat pada generasi MZ (Moon, 2024).
- Otonomi kerja: memperkuat manfaat *pay-for-performance* (Chen et al., 2023).
- Sektor/jenis pekerjaan: perbedaan pola pada pekerjaan fisik vs. pengetahuan (Lee et al., 2024; Jiang et al., 2023).

Temuan ini menyarankan perlunya bundel kebijakan yang disesuaikan alih-alih pendekatan satu ukuran untuk semua.

Perbandingan global–lokal

Enam studi Indonesia mengonfirmasi relevansi lokal: kompensasi/benefit yang adil konsisten berelasi dengan kepuasan dan (langsung/tidak langsung) penurunan niat keluar (Ramlah et al., 2021; Ingsih et al., 2021; Susanti & Rizal, 2022; Yaqin & Indradewa, 2025; Saputra & Suwandana, 2022). Satu studi (Burhanudin et al., 2025) tidak menemukan efek langsung signifikan, tetapi menunjukkan mediasi kepuasan ini menguatkan argumen bahwa kompensasi bekerja paling efektif ketika dikombinasikan dengan faktor pengalaman kerja (kualitas relasi, keadilan, fleksibilitas).

Implikasi praktis

Prioritas A (bukti terkuat):

- Fleksibilitas kerja berbasis desain (mis. hybrid terstruktur): gunakan uji coba terkontrol, ukur attrition & kinerja (Harrop et al., 2025; Bloom et al., 2024).
- FSSB & kebijakan *work–family* yang dapat diakses: pelatihan atasan, SOP persetujuan fleksibilitas, dan komunikasi akses (Guo et al., 2024; Medina-Garrido et al., 2021).

Prioritas A-:

- Audit keadilan & transparansi kompensasi: telaah struktur/administrasi gaji, *pay communication*, dan *pay equity*.
- Program pengakuan berbasis bukti: kombinasi *day-to-day recognition* dan penghargaan formal yang terhubung ke tujuan tim (Jo et al., 2025; Ndiango et al., 2024).

Prioritas B+:

- EAP/dukungan kesehatan mental: perluasan akses, skrining risiko, dan manager training (Abdul Aziz et al., 2025).

Prinsip implementasi: bundelkan intervensi untuk menarget mediator kunci (kepuasan, *engagement*, motivasi) dan mengurangi konflik kerja–keluarga/*burnout*; evaluasi dampak dengan indikator leading (skor mediator) dan lagging (attrition aktual).

KESIMPULAN

Kajian ini menelaah secara sistematis (PRISMA) 32 artikel terbitan 2018–2025 yang secara langsung mengaitkan kompensasi berbasis kesejahteraan holistik dengan niat keluar. Sintesis menunjukkan pola konsisten lintas sektor dan konteks termasuk Indonesia bahwa bundel kebijakan yang mencakup fleksibilitas kerja, dukungan kerja–keluarga/FSSB, kompensasi dan keadilan yang transparan, dukungan kesehatan mental/EAP, serta pengakuan/apresiasi berasosiasi dengan penurunan niat keluar. Mekanisme utama bekerja melalui peningkatan kepuasan kerja, keterlibatan (*engagement*), dan motivasi, serta melalui penurunan konflik kerja–keluarga dan *burnout*/stres, selaras dengan kerangka *Job Demands–Resources*. Dengan demikian, pendekatan kompensasi yang holistik lebih relevan dibanding model finansial semata untuk menjawab ekspektasi tenaga kerja kontemporer dan memperkuat retensi.

Implikasi praktis yang langsung dapat diadopsi adalah perancangan Total Rewards Holistik yang menempatkan fleksibilitas berbasis desain (misalnya hybrid terstruktur), akses nyata terhadap kebijakan kerja–keluarga disertai pelatihan FSSB bagi atasan lini, audit dan komunikasi keadilan kompensasi, program recognition yang terintegrasi dengan tujuan kinerja, serta perluasan akses EAP dan penguatan iklim keselamatan psikososial. Evaluasi kebijakan sebaiknya memantau indikator mediator (kepuasan, *engagement*, motivasi, konflik kerja–keluarga, *burnout*) sebagai *leading indicators* retensi, di samping metrik attrition aktual, dengan segmentasi menurut generasi, jenis pekerjaan, dan otonomi kerja.

Kajian ini memiliki beberapa keterbatasan. Sebagian besar studi yang terinklusi bersifat potong lintang, sehingga inferensi kausal dibatasi dan rentan *common-method bias*. Terdapat heterogenitas pengukuran pada niat keluar dan bentuk intervensi (ragam FWA/*recognition*), yang menyulitkan meta-analisis kuantitatif terstandar. Potensi publication bias dan confounding organisatoris tidak dapat sepenuhnya dieliminasi. Selain itu, bukti lokal Indonesia masih terkonsentrasi pada perusahaan/industri tertentu sehingga generalisasi memerlukan kehati-hatian. Meski demikian, konvergensi temuan pada meta-analisis dan satu eksperimen lapangan berskala besar memperkuat keyakinan atas arah efek utama.

Arah riset ke depan perlu menempatkan desain longitudinal, kuasi-eksperimental, dan uji terkontrol untuk menguji kausalitas bundel kebijakan holistik di berbagai sektor. Diperlukan standarisasi indikator (definisi FWA, kategori *recognition*, skala niat keluar) agar memungkinkan sintesis kuantitatif lintas studi. Analisis biaya–manfaat dan *heterogeneity of treatment effects* penting untuk mengetahui kombinasi kebijakan paling efisien menurut gender, status orang tua, senioritas, dan karakteristik pekerjaan. Penelitian juga perlu mengevaluasi bentuk dukungan kesehatan mental non-EAP (misalnya *mental*

health days, terapi digital) dan layanan dukungan keluarga (*childcare, backup care*), serta membedakan antara keberadaan kebijakan dan akses yang nyata di tingkat karyawan.

Secara keseluruhan, tinjauan ini memberikan kontribusi berupa peta konseptual dan evidence base yang komprehensif tentang bagaimana kompensasi berbasis kesejahteraan holistik bekerja menekan niat keluar. Temuan ini dapat menjadi landasan bagi perancang kebijakan SDM untuk meramu strategi retensi yang lebih manusiawi, adaptif, dan berkelanjutan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang mendukung pelaksanaan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Aziz, A. F., & Ong, T. (2025). Access to employee assistance programs and employee wellbeing: a cross-sectional study of employees in Southeast Asia. *BMC Public Health*, 25(1), 398. <https://doi.org/10.1186/s12889-025-21358-7>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630(8018), 920–925. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
- Burhanudin Burhanudin, Fajar Ardiansyah, & Ferri Kuswantoro. (2025). The Effects Of Compensation On Job Satisfaction And Turnover Intention. *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences (IJHES)*, 4(6). <https://doi.org/10.55227/ijhess.v4i6.1407>
- Chen, X., Al Mamun, A., Hussain, W. M. H. W., Jingzu, G., Yang, Q., & Shami, S. S. A. Al. (2023). Envisaging the job satisfaction and turnover intention among the young workforce: Evidence from an emerging economy. *PLOS ONE*, 18(6), e0287284. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287284>
- Çivilidağ, A., & Durmaz, Ş. (2024). Examining the relationship between flexible working arrangements and employee performance: a mini review. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1398309>
- Coudounaris, D. N., Akuffo, I. N., & Nkulenu, A. O. (2020). Human Resource Management for Ghanaian Nurses: Job Satisfaction Versus Turnover Intentions. *Sustainability*, 12(17), 7117. <https://doi.org/10.3390/su12177117>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Geisler, M., Berthelsen, H., & Muhonen, T. (2019). Retaining Social Workers: The Role of Quality of Work and Psychosocial Safety Climate for Work Engagement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 43(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/23303131.2019.1569574>
- Guo, Y., Wang, S., Rofcanin, Y., & Heras, M. Las. (2024). A meta-analytic review of family supportive supervisor behaviors (FSSBs): Work-family related antecedents, outcomes, and a theory-driven comparison of two mediating mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 151, 103988. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103988>
- Harrop, N., Jiang, L., & Overall, N. (2025). A Meta-Analysis of Antecedents and Outcomes of Flexible Working Arrangements. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2896>
- Ingsih, K., Kadarningsih, A., & Rijati, N. (2022). *Job Stress, Compensation, Job Dissatisfaction and Turnover Intention*. <https://doi.org/10.2991/aisr.k.220201.013>
- Jiang, L., Pan, Z., Luo, Y., Guo, Z., & Kou, D. (2023). More flexible and more innovative: the impact of flexible work arrangements on the innovation behavior of knowledge employees.

- Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1053242>
- Jiang, L., Wider, W., Ye, G., Tee, M., Hye, A. K. M., Lee, A., & Tanucan, J. C. M. (2024). Exploring the factors of employee turnover intentions in private education institutions in China: a Delphi study. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2413915>
- Jo, H., & Shin, D. (2025). The impact of recognition, fairness, and leadership on employee outcomes: A large-scale multi-group analysis. *PLOS ONE*, 20(1), e0312951. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312951>
- JobStreet by SEEK. (2023). *Jobseekers' Market Survey—SEA & Hong Kong*. <https://my.jobstreet.com/about/news/article/2023-jobseekers-market>
- JobStreet by SEEK. (2024). *Hiring, Compensation & Benefits Report (Indonesia)*. <https://id.jobstreet.com/about/news/article/hcb-report-2024>
- Jun, K., Hu, Z., & Sun, Y. (2023). Impact of authentic leadership on employee turnover intention: Perceived supervisor support as mediator and organizational identification as moderator. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1009639>
- Kim, H., & Kim, E. G. (2021). A meta-analysis on predictors of turnover intention of hospital nurses in South Korea (2000–2020). *Nursing Open*, 8(5), 2406–2418. <https://doi.org/10.1002/nop2.872>
- Kim, W., Han, S. J., & Park, J. (2019). Is the Role of Work Engagement Essential to Employee Performance or 'Nice to Have'? *Sustainability*, 11(4), 1050. <https://doi.org/10.3390/su11041050>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer.
- Lee, C., & Kim, K. (2024). Analysis of Job Satisfaction and Turnover Intention According to the Characteristics of Forest Industry Workers. *Forests*, 15(11), 1899. <https://doi.org/10.3390/f15111899>
- Luan, Y., Zhao, G., & Wang, N. (2025). Consequences of family-supportive supervisor behaviour: A meta-analytic review. *South African Journal of Business Management*, 56(1). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v56i1.4642>
- Luo, Y., Zhang, M., Yu, S., Guan, X., Zhong, T., Wu, Q., & Li, Y. (2024). The impact of psychological violence in the workplace on turnover intention of clinical nurses: the mediating role of job satisfaction. *BMC Nursing*, 23(1), 844. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02477-9>
- Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Rodríguez-Cornejo, M. V. (2021). I Quit! Effects of Work-Family Policies on the Turnover Intention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1893. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041893>
- Mengstie, M. M. (2020). Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers. *BMC Psychology*, 8(1), 19. <https://doi.org/10.1186/s40359-020-0387-8>
- 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. <https://doi.org/10.3390/su16062454>
- Ndiango, S., Gabriel, D., & Changalima, I. A. (2024). Give me my flowers before I die! Linking employee recognition, job satisfaction and employee retention in logistics companies: A multigroup analysis. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 101053. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101053>
- Otoo, F. N. K. (2024). Does employee engagement mediate the nexus of job resource and employee turnover intentions? *IIMT Journal of Management*, 1(2), 130–170. <https://doi.org/10.1108/IIMTJM-10-2023-0032>
- Pacutova, V., Madarasova Geckova, A., Kizek, P., F. de Winter, A., & A. Reijneveld, S. (2021). The Impact of Pandemic Management on the Quality of Life of Slovak Dentists. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5484. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105484>
- Ramlah, S., Sudiro, A., & Juwita, H. A. J. (2021). The influence of compensation and job stress on turnover intention through mediation of job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 10(4), 117–127. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i4.1206>
- Saputra, I. W. A., & Suwandana, I. G. M. (2021). Employee Engagement and Compensation on Employee Turnover Intention at a Local Café and Bar in Bali, Indonesia. *European Journal of Business and Management Research*, 7(1), 329–332.

- <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.1.1237>
- Sinisterra, L., Peñalver, J., & Salanova, M. (2024). Connecting the organizational incomes and outcomes: a systematic review of the relationship between talent management, employee engagement, and turnover intention. *Frontiers in Psychology*, 15.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439127>
- Susanti, F. D., & Rizal, A. (2022). The Effect of Compensation, Organizational Culture and Work Motivation on Turnover Intention. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 17.
<https://doi.org/10.21070/ijler.v17i0.816>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- World Health Organization. (2022). *Guidelines on mental health at work*.
<https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>
- World Health Organization, & International Labour Organization. (2022). *Mental health at work: Policy brief*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944>
- Yaqin, A. A., & Indradewa, R. (2025). The Effect of Compensation, Workload, and Work Life Balance on Turnover Intention. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(4), 2279–2292.
<https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i4.3437>
- Yücel, İ. (2021). Transformational Leadership and Turnover Intentions: The Mediating Role of Employee Performance during the COVID-19 Pandemic. *Administrative Sciences*, 11(3), 81.
<https://doi.org/10.3390/admsci11030081>
- 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*, Volume 17, 3017–3028.
<https://doi.org/10.2147/RMHP.S486535>
- Zhou, H., & Ma, J. (2022). Organizational Justice and Teachers' Turnover Intention in Primary and Secondary Schools: The Importance of Sustainable Salary Management. *Sustainability*, 14(20), 13314. <https://doi.org/10.3390/su142013314>