

PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP RETENSI KARYAWAN: PERAN MEDIASI BUDAYA ORGANISASI PADA PT UNGGUL JAYA BETON LAMONGAN

Muhammad Haarits Nuzuul*

Email: harisdark21@gmail.com

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah
Lamongan Jalan Plalangan No. KM, RT/RW 02, Dusun Wahyu, Desa Plosowahyu,
Kecamatan Lamongan, Kabupaten Lamongan, Provinsi Jawa Timur

Noer Rafikah Zulyanti

Email: rafikahalie@gmail.com

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah
Lamongan Jalan Plalangan No. KM, RT/RW 02, Dusun Wahyu, Desa Plosowahyu,
Kecamatan Lamongan, Kabupaten Lamongan, Provinsi Jawa Timur

Abdul Majid

Email: majidumla1@gmail.com

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah
Lamongan Jalan Plalangan No. KM, RT/RW 02, Dusun Wahyu, Desa Plosowahyu,
Kecamatan Lamongan, Kabupaten Lamongan, Provinsi Jawa Timur

INFO ARTIKEL

Article History:

Received: 2026-07-25

Revised: 2026-07-28

Accepted: 2026-07-30

Kata Kunci: Budaya Organisasi,
Kompensasi, Mediasi, Retensi
Karyawan, SEM-PLS.

Keywords: Compensation,
Employee Retention, Mediation,
Organizational Culture, SEM-PLS

ABSTRAK

Tingginya tingkat pergantian karyawan pada sektor konstruksi menuntut pemahaman mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan retensi karyawan, khususnya kompensasi dan budaya organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan melalui peran mediasi budaya organisasi pada karyawan PT Unggul Jaya Beton Plant Babat Lamongan. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya mempertahankan karyawan melalui pemberian kompensasi yang sesuai serta pengembangan budaya organisasi yang positif dan kondusif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Unggul Jaya Beton Plant Babat Lamongan dengan jumlah sampel sebanyak 36 responden. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert. Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi maupun retensi karyawan, serta budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Budaya organisasi juga terbukti memediasi secara parsial (partial mediation) pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan. Oleh karena itu, peningkatan retensi karyawan dapat dicapai tidak hanya melalui pemberian kompensasi yang adil dan sesuai, tetapi juga melalui penguatan budaya organisasi yang positif, komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang mendukung, serta lingkungan kerja yang kondusif. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperkuat bukti empiris peran mediasi budaya organisasi dalam kerangka Social Exchange Theory, serta kontribusi praktis berupa rekomendasi kebijakan kompensasi dan penguatan budaya organisasi bagi perusahaan.

ABSTRACT

The high employee turnover rate in the construction sector calls for an understanding of the factors that can improve employee retention, particularly compensation and organizational culture. This study aims to analyze the effect of compensation on employee retention through the mediating role of organizational culture among employees at PT Unggul Jaya Beton's Babat Lamongan Plant. This study is motivated by the importance of retaining employees through appropriate compensation and the development of a positive and supportive organizational culture. This study employs a quantitative approach. The study population consists of all employees at PT Unggul Jaya Beton Plant Babat Lamongan, with a sample size of 36 respondents. Data were collected through the distribution of a questionnaire using a Likert scale. Data analysis was conducted using the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) method with the assistance of SmartPLS 4 software. The results indicate that compensation has a positive and significant effect on both organizational culture and employee retention, and that organizational culture has a positive and significant effect on employee retention. Organizational culture was also found to partially mediate the effect of compensation on employee retention. Therefore, improved employee retention can be achieved not only through fair and appropriate compensation but also through the strengthening of a positive organizational culture, effective communication, supportive leadership, and a conducive work environment. This study makes a theoretical contribution by strengthening the empirical evidence of the mediating role of organizational culture within the framework of Social Exchange Theory, as well as a practical contribution in the form of recommendations for compensation policies and organizational culture enhancement for companies.

PENDAHULUAN

Perusahaan saat ini menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan karyawan berkualitas di tengah meningkatnya persaingan industri dan perubahan lingkungan kerja. Retensi karyawan menjadi isu strategis karena tingginya tingkat pergantian tenaga kerja dapat meningkatkan biaya rekrutmen, pelatihan, serta mengganggu produktivitas organisasi (Armstrong & Taylor, 2023). Pada sektor konstruksi, tantangan tersebut semakin kompleks karena karakteristik pekerjaan yang menuntut kesiapan fisik, target produksi yang tinggi, serta kondisi kerja lapangan yang relatif berat. Data Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa sektor konstruksi merupakan salah satu penyumbang utama perekonomian Indonesia sekaligus menyerap jutaan tenaga kerja, sehingga keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan karyawan menjadi faktor penting bagi keberlangsungan operasional.

Salah satu faktor yang diyakini mampu meningkatkan retensi karyawan adalah kompensasi. Kompensasi tidak hanya dipandang sebagai imbalan finansial, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan perusahaan terhadap kontribusi karyawan. Pemberian kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kepuasan, loyalitas, serta keinginan karyawan untuk

tetap bekerja dalam organisasi. Namun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak selalu menjadi faktor utama yang menentukan retensi karyawan. Pada beberapa organisasi, karyawan tetap memilih meninggalkan perusahaan meskipun memperoleh kompensasi yang relatif baik karena dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja maupun budaya organisasi (Robbins & Judge, 2019).

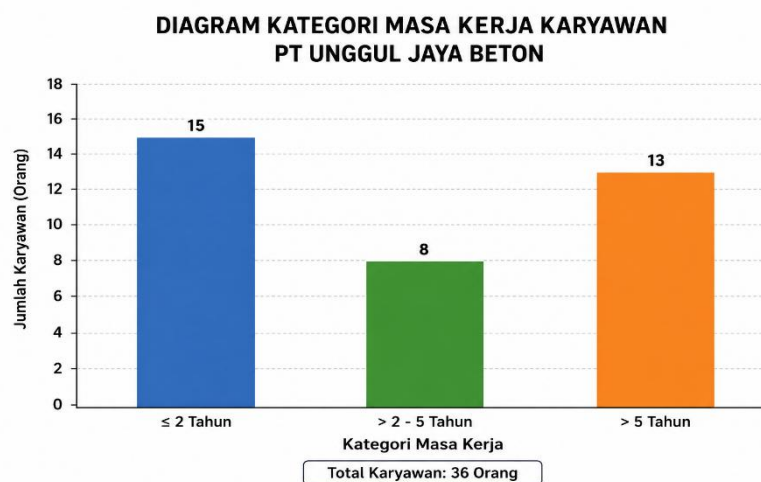
Budaya organisasi merupakan faktor nonfinansial yang berperan dalam membentuk perilaku, nilai, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Budaya organisasi yang positif mampu menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*), meningkatkan kerja sama, komunikasi, serta membangun lingkungan kerja yang kondusif sehingga mendorong loyalitas karyawan. Berdasarkan perspektif *Social Exchange Theory*, hubungan timbal balik yang positif antara organisasi dan karyawan tidak hanya dibangun melalui pemberian kompensasi, tetapi juga melalui lingkungan kerja yang mendukung dan budaya organisasi yang kuat. Dengan demikian, budaya organisasi diduga menjadi mekanisme yang mampu menjelaskan bagaimana kompensasi dapat meningkatkan retensi karyawan.

Fenomena tersebut juga ditemukan pada PT Unggul Jaya Beton Plant Babat Lamongan. Perusahaan yang bergerak di bidang produksi beton siap pakai ini memiliki karakteristik pekerjaan operasional dengan tingkat risiko tinggi, tekanan target produksi, serta tuntutan ketepatan waktu distribusi. Data internal perusahaan menunjukkan adanya variasi masa kerja karyawan, di mana sebagian besar memiliki masa kerja kurang dari dua tahun, sementara sebagian lainnya mampu bertahan lebih dari lima tahun. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memiliki tantangan sekaligus potensi dalam mempertahankan tenaga kerja sehingga diperlukan pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan, khususnya melalui pemberian kompensasi dan penguatan budaya organisasi.

Secara empiris, kajian mengenai kompensasi, budaya organisasi, dan retensi karyawan masih banyak berfokus pada sektor jasa, perhotelan, dan kesehatan, sementara pengujian pada perusahaan manufaktur beton dengan karakteristik kerja berisiko tinggi masih terbatas (*research gap*). Studi terdahulu juga belum secara konsisten menguji peran mediasi budaya organisasi pada hubungan kompensasi-retensi di perusahaan skala menengah non-jasa (*empirical gap*), sementara penjelasan teoretis mengenai mekanisme mediasi tersebut melalui *Social Exchange Theory* pada konteks pekerjaan lapangan bertekanan tinggi masih memerlukan pengujian lebih lanjut (*theoretical gap*). Penelitian ini berupaya mengisi

kesenjangan tersebut dengan menguji secara empiris peran mediasi budaya organisasi pada PT Unggul Jaya Beton Plant Babat Lamongan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan melalui peran mediasi budaya organisasi pada PT Unggul Jaya Beton Plant Babat Lamongan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan *Social Exchange Theory* dalam menjelaskan mekanisme retensi karyawan, sekaligus memberikan rekomendasi bagi perusahaan dalam merancang kebijakan kompensasi dan membangun budaya organisasi yang mampu meningkatkan loyalitas karyawan.



Gambar 1 Data Masa Kerja Karyawan 2025

Berdasarkan Gambar 1, mayoritas karyawan PT Unggul Jaya Beton Plant Babat Lamongan memiliki masa kerja kurang dari dua tahun (41,67%), sedangkan 36,11% telah bekerja lebih dari lima tahun. Kondisi ini menunjukkan adanya dinamika retensi karyawan yang mengindikasikan bahwa perusahaan masih menghadapi tantangan dalam mempertahankan tenaga kerja. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan retensi melalui pemberian kompensasi yang tepat serta penguatan budaya organisasi sebagai faktor yang mendukung loyalitas karyawan.

Kompensasi merupakan seluruh bentuk imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial. Kompensasi yang adil dan kompetitif mampu meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, serta loyalitas karyawan sehingga mendorong mereka untuk tetap bertahan dalam organisasi. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, pemberian kompensasi yang sesuai akan menciptakan hubungan timbal balik yang positif antara perusahaan dan karyawan,

sehingga karyawan terdorong untuk memberikan komitmen yang lebih tinggi kepada organisasi (Dessler, 2020; Armstrong & Taylor, 2023).

Kompensasi yang diberikan secara adil akan membentuk persepsi positif karyawan terhadap perusahaan sehingga memperkuat budaya organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap budaya organisasi (Saragi Sitio, 2025). Oleh karena itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H1: Kompensasi berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.

Kompensasi yang sesuai juga menjadi salah satu faktor penting yang mendorong karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Semakin baik kompensasi yang diterima, semakin tinggi kecenderungan karyawan untuk mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi (Armaniah et al., 2023; Melisa et al., 2025; Ngazo & Ratnawati, 2022; Novira Azelikha et al., 2025; Setiyaningrum & Ismanto, 2025).

H2: Kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi yang positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, meningkatkan kerja sama, komunikasi, serta rasa memiliki (sense of belonging), sehingga dapat memperkuat komitmen karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan (Robbins & Judge, 2019; Armstrong & Taylor, 2023).

Budaya organisasi yang positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kenyamanan, serta memperkuat loyalitas karyawan. Dengan demikian, budaya organisasi diperkirakan memberikan pengaruh positif terhadap retensi karyawan (Almerri, 2023; Lestari et al., 2025; Sudarijati et al., 2025; Wistan Laia & Septiani, 2025; Purwanto, 2025).

H3: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

Retensi karyawan merupakan kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan agar tetap bekerja dalam jangka waktu yang panjang. Tingginya tingkat retensi menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam menciptakan kepuasan, loyalitas, dan komitmen karyawan sehingga dapat mengurangi tingkat turnover serta menjaga keberlangsungan organisasi (Mathis & Jackson, 2019; Robbins & Judge, 2019). Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, kompensasi sebagai bentuk penghargaan organisasi akan lebih efektif meningkatkan retensi apabila didukung oleh budaya organisasi yang positif. Oleh karena itu, budaya organisasi diperkirakan berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan hubungan antara kompensasi dan

retensi karyawan (Rahman et al., 2024; Saragi Sitio, 2025; Sudarijati et al., 2025; Fitriani & Widhianto, 2024; Kaban & Kulsum, 2023)

H4: Budaya organisasi memediasi pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan melalui mediasi budaya organisasi. Penelitian dilaksanakan di PT Unggul Jaya Beton Plant Babat Lamongan. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan perusahaan dengan jumlah sampel sebanyak 36 responden yang ditentukan menggunakan teknik *sampling jenuh*, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin. Variabel yang diteliti meliputi kompensasi sebagai variabel independen, budaya organisasi sebagai variabel mediasi, dan retensi karyawan sebagai variabel dependen.

Analisis data dilakukan menggunakan metode ***Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS)*** dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4. Tahapan analisis meliputi pengujian model pengukuran (*outer model*) yang terdiri atas uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, dilanjutkan dengan pengujian model struktural (*inner model*) melalui nilai *R-square*, *effect size (f²)*, *path coefficient*, serta pengujian hipotesis menggunakan prosedur *bootstrapping*. Selain itu, dilakukan pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) untuk mengetahui peran mediasi budaya organisasi dalam hubungan antara kompensasi dan retensi karyawan.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas kompensasi sebagai variabel independen, budaya organisasi sebagai variabel mediasi, dan retensi karyawan sebagai variabel dependen. Masing-masing variabel dioperasionalkan ke dalam beberapa indikator yang diadaptasi dari teori dan penelitian terdahulu agar dapat diukur secara empiris melalui instrumen penelitian. Definisi operasional variabel disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Referensi
Kompensasi	Gaji, insentif, tunjangan, penghargaan.	Adanya kaitan langsung dengan Teori
Budaya Organisasi	Nilai organisasi, kerja sama, komunikasi, komitmen.	Adanya kaitan langsung dengan Teori
Retensi Karyawan	Keinginan bertahan, loyalitas, komitmen, keberlanjutan bekerja	Adanya kaitan langsung dengan Teori

Sumber: Diadaptasi dari Dessler (2020) dan Bernhard Tewal et al. (2017).

Berdasarkan Tabel 1, setiap indikator diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga skor 5 (sangat setuju). Pengukuran tersebut bertujuan untuk memperoleh data yang mampu menggambarkan persepsi responden terhadap masing-masing variabel sehingga dapat dianalisis lebih lanjut menggunakan metode SEM-PLS. Metode SEM-PLS dipilih karena sesuai untuk menguji hubungan kausal antarvariabel sekaligus menganalisis pengaruh mediasi dalam model penelitian dengan jumlah sampel yang relatif kecil. Pendekatan ini juga mampu memberikan estimasi yang robust terhadap model struktural sehingga hasil penelitian dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan melalui budaya organisasi secara komprehensif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 36 karyawan PT Unggul Jaya Beton Plant Babat Lamongan sebagai responden. Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 35 orang (97,22%), sedangkan responden perempuan berjumlah 1 orang (2,78%). Berdasarkan usia, responden paling banyak berada pada rentang usia 41–50 tahun, yaitu sebanyak 15 orang (41,67%). Selanjutnya, responden berusia lebih dari 50 tahun sebanyak 8 orang (22,22%), usia 31–40 tahun sebanyak 7 orang (19,44%), dan usia 21–30 tahun sebanyak 6 orang (16,67%).

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel kompensasi, budaya organisasi, dan retensi karyawan berada pada kategori tinggi. Variabel kompensasi memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,742, budaya organisasi sebesar 3,840, sedangkan retensi karyawan memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,903. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian positif terhadap kompensasi yang diterima, budaya organisasi yang diterapkan, serta kecenderungan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

Selanjutnya, hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator penelitian telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Nilai outer loading seluruh indikator berada pada rentang 0,732–0,909. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada variabel kompensasi, budaya organisasi, dan retensi karyawan masing-masing sebesar 0,615, 0,743, dan 0,642. Sementara itu, nilai *Cronbach's Alpha* berada pada rentang 0,878–0,950 dan *Composite Reliability* berada pada rentang 0,905–0,958. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan reliabilitas, sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Pada evaluasi model struktural, diperoleh nilai R^2 sebesar 0,235 pada variabel budaya organisasi. Artinya, kompensasi mampu menjelaskan sebesar 23,5% variasi budaya organisasi. Sementara itu, nilai R^2 pada variabel retensi karyawan sebesar 0,501, yang menunjukkan bahwa kompensasi dan budaya organisasi secara bersama-sama mampu menjelaskan sebesar 50,1% variasi retensi karyawan. Dengan demikian, model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang cukup terhadap variabel endogen yang diteliti.

Hasil pengujian hipotesis menggunakan metode bootstrapping menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,485, *T-statistics* sebesar 3,934, dan *P-values* sebesar 0,000. Kompensasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,392, *T-statistics* sebesar 2,532, dan *P-values* sebesar 0,011. Selain itu, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,429, *T-statistics* sebesar 2,672, dan *P-values* sebesar 0,008. Dengan demikian, seluruh hipotesis pengaruh langsung dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan. Pengaruh tidak langsung tersebut memiliki nilai koefisien sebesar 0,208, *T-statistics* sebesar 1,974, dan *P-values* sebesar 0,048. Karena nilai *T-statistics* lebih besar dari 1,96 dan *P-values* lebih kecil dari 0,05, maka pengaruh tidak langsung tersebut dinyatakan positif dan signifikan. Dengan demikian, budaya organisasi terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompensasi dan retensi karyawan pada PT Unggul Jaya Beton Plant Babat Lamongan.

Karakteristik responden dalam penelitian ini disajikan berdasarkan jenis kelamin dan usia. Penelitian ini melibatkan 36 karyawan PT Unggul Jaya Beton Plant Babat Lamongan sebagai responden. Data karakteristik responden disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 2 Karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1.	Laki-laki	35	97,22%
2.	Perempuan	1	2,78%
Total		36	100%

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1, mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki dan berada pada rentang usia 41–50 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian didominasi oleh karyawan laki-laki dengan kelompok usia tersebut, Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui gambaran umum persepsi responden terhadap variabel

kompensasi, budaya organisasi, dan retensi karyawan. Hasil analisis deskriptif disajikan berdasarkan nilai rata-rata masing-masing variabel pada tabel di bawah ini:

Tabel 3 Analisis Deskriptif Variabel

Variabel	Nilai Rata Rata (<i>mean</i>)	Kategori
Kompensasi	3,742	Tinggi
Budaya Organisasi	3,840	Tinggi
Retensi Karyawan	3,903	Tinggi

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti.

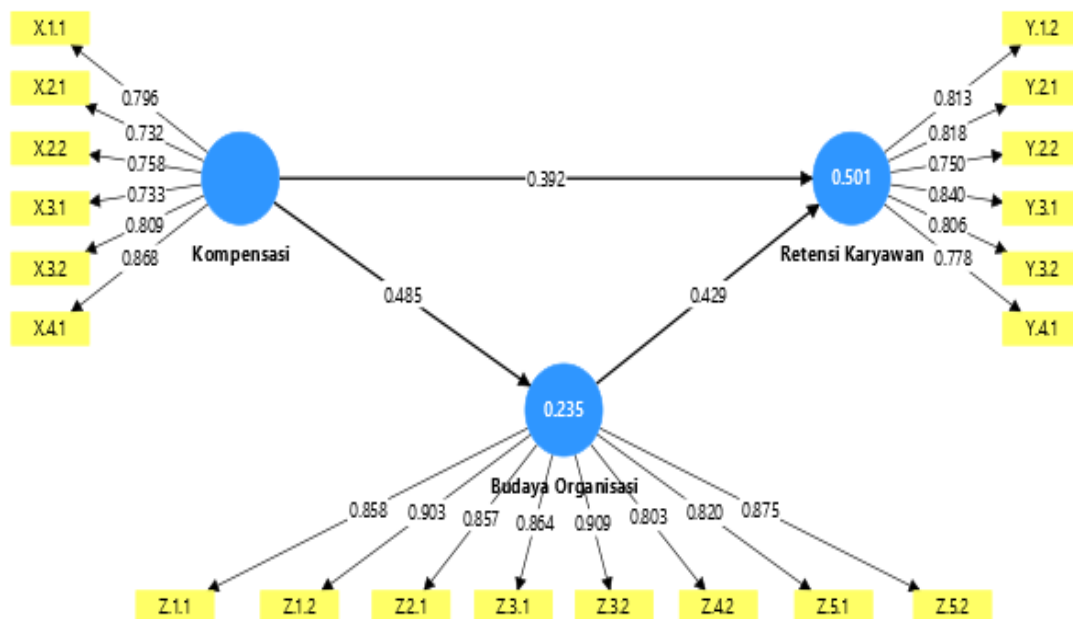
Berdasarkan Tabel diatas, seluruh variabel penelitian berada pada kategori tinggi. Variabel retensi karyawan memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,903, diikuti budaya organisasi sebesar 3,840 dan kompensasi sebesar 3,742. Hasil ini menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian positif terhadap ketiga variabel yang diteliti, Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk penelitian. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas pada variabel kompensasi, budaya organisasi, dan retensi karyawan disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Kompensasi	0,878	0,905	Valid dan Reliabel
Budaya Organisasi	0,950	0,958	Valid dan Reliabel
Retensi Karyawan	0,888	0,915	Valid dan Reliabel

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti

Berdasarkan Tabel diatas, seluruh variabel penelitian telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Nilai AVE masing-masing variabel berada di atas 0,50, sedangkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* berada di atas 0,70. Dengan demikian, seluruh konstruk dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan dalam analisis selanjutnya. Pada penelitian ini, pengujian dilakukan menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan program SmartPLS 4. Model penelitian yang diajukan menggambarkan hubungan antara variabel independen, variabel mediasi, dan variabel dependen beserta indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian. Adapun skema model penelitian dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2 Model Pengukuran

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti (2026)

Tabel 5 Pengujian Hipotesis dan Hasil Uji Mediasi

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur (β)	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H1	Kompensasi → Budaya Organisasi	0,485	3,934	0,000	Diterima
H2	Kompensasi → Retensi Karyawan	0,392	2,532	0,011	Diterima
H3	Budaya Organisasi → Retensi Karyawan	0,429	2,672	0,008	Diterima
H4	Kompensasi → Budaya Organisasi → Retensi Karyawan	0,202	1.974	0,048	Diterima

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, budaya organisasi, dan retensi karyawan memiliki hubungan yang positif dalam model penelitian. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi serta retensi karyawan. Selain itu, budaya organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hasil pengujian mediasi selanjutnya menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap retensi karyawan, tetapi juga dapat meningkatkan retensi melalui terbentuknya budaya organisasi yang positif.

Dengan demikian, hasil penelitian secara keseluruhan menunjukkan bahwa peningkatan kompensasi yang diberikan kepada karyawan dapat mendukung terciptanya budaya organisasi yang lebih baik dan mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Temuan ini menjadi dasar untuk pembahasan lebih lanjut mengenai hubungan antarvariabel berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu.

Pembahasan

Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi pada karyawan PT Unggul Jaya Beton Cabang Lamongan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi pada PT Unggul Jaya Beton Plant Babat Lamongan. Hal ini dibuktikan melalui hasil pengujian hipotesis pada Tabel 5. Nilai tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diterima karyawan, maka semakin positif pula budaya organisasi yang terbentuk. Dengan demikian, H1 dalam penelitian ini diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai imbalan atas kontribusi karyawan, tetapi juga dapat membentuk persepsi positif karyawan terhadap perusahaan. Pemberian kompensasi yang dianggap adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan dapat menumbuhkan rasa dihargai serta meningkatkan penerimaan karyawan terhadap nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi. Dalam penelitian ini, kompensasi mencakup gaji, insentif, tunjangan, dan penghargaan yang diberikan kepada karyawan (Armstrong & Taylor, 2023).

Secara konseptual, budaya organisasi terbentuk melalui nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Ketika karyawan memperoleh kompensasi yang sesuai, hubungan antara karyawan dan perusahaan dapat berkembang secara positif. Karyawan yang merasa dihargai melalui pemberian kompensasi akan lebih mudah menerima nilai organisasi, membangun kerja sama, serta menunjukkan perilaku yang mendukung terbentuknya budaya organisasi yang positif.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan dasar hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan secara adil dapat membentuk persepsi positif karyawan terhadap perusahaan sehingga memperkuat budaya organisasi. Dengan demikian, kompensasi dapat menjadi salah satu instrumen manajemen yang mendukung pembentukan budaya organisasi melalui peningkatan rasa penghargaan, keadilan, dan hubungan timbal balik yang positif antara perusahaan dan karyawan (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005).

Dengan demikian, hasil penelitian menegaskan bahwa peningkatan kualitas kebijakan kompensasi perlu menjadi perhatian perusahaan dalam upaya memperkuat budaya organisasi. Kompensasi yang diberikan secara tepat dan sesuai dengan kontribusi karyawan dapat menciptakan persepsi positif terhadap perusahaan dan mendukung terbentuknya nilai-nilai organisasi yang lebih kuat. Oleh karena itu, semakin baik sistem kompensasi yang diterapkan, semakin besar pula peluang terbentuknya budaya organisasi yang positif di PT Unggul Jaya Beton Plant Babat Lamongan.

Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada karyawan PT Unggul Jaya Beton Cabang Lamongan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada PT Unggul Jaya Beton Plant Babat Lamongan. Hasil pengujian hipotesis pada Tabel 5 mengonfirmasi hubungan tersebut sebagai positif dan signifikan. Dengan demikian, H2 diterima, yang berarti semakin baik kompensasi yang diterima karyawan, semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk mempertahankan hubungan kerja dengan perusahaan. Kompensasi yang diterima karyawan tidak hanya berupa gaji, tetapi juga dapat mencakup insentif, tunjangan, dan penghargaan atas kontribusi yang diberikan. Ketika karyawan merasa bahwa imbalan yang diterima sesuai dengan tanggung jawab, beban kerja, dan kontribusinya, maka akan terbentuk persepsi bahwa perusahaan memberikan penghargaan terhadap peran mereka. Persepsi positif tersebut dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan sehingga memperkuat keinginan untuk tetap bekerja dalam organisasi.

Dalam konteks PT Unggul Jaya Beton Plant Babat Lamongan, pengaruh positif kompensasi terhadap retensi karyawan menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi memiliki peran strategis dalam mempertahankan sumber daya manusia. Karakteristik pekerjaan pada sektor konstruksi dan produksi beton memiliki tuntutan pekerjaan yang cukup tinggi, baik dari segi tanggung jawab, target kerja, maupun kondisi lingkungan kerja. Oleh karena itu, pemberian kompensasi yang sesuai dapat menjadi bentuk penghargaan perusahaan terhadap kontribusi karyawan sekaligus memberikan alasan bagi karyawan untuk mempertahankan hubungan kerja dengan perusahaan. Kompensasi yang dianggap adil dan kompetitif dapat mengurangi kecenderungan karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan di organisasi lain (Mathis & Jackson, 2019).

Temuan penelitian ini juga dapat dijelaskan melalui perspektif *Social Exchange Theory*. Teori ini memandang hubungan antara organisasi dan karyawan sebagai hubungan timbal balik. Ketika perusahaan memberikan kompensasi yang dianggap layak dan sesuai, karyawan dapat merasakan adanya perhatian dan penghargaan dari organisasi. Sebagai bentuk timbal balik, karyawan cenderung memberikan sikap positif, meningkatkan komitmen, serta mempertahankan hubungan kerja dalam jangka panjang. Dengan demikian, kompensasi tidak hanya memiliki nilai ekonomis, tetapi juga memiliki makna psikologis yang dapat memperkuat keterikatan karyawan terhadap perusahaan (Robbins & Judge, 2019).

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan dasar hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kompensasi yang sesuai menjadi salah satu faktor penting yang mendorong karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Semakin baik kompensasi yang diterima, semakin besar kecenderungan karyawan untuk mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa upaya meningkatkan retensi karyawan tidak hanya dapat dilakukan melalui faktor nonfinansial, tetapi juga melalui pengelolaan sistem kompensasi yang adil, sesuai, dan mampu mencerminkan penghargaan terhadap kontribusi karyawan.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada karyawan PT Unggul Jaya Beton Cabang Lamongan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada PT Unggul Jaya Beton Plant Babat Lamongan. Hasil pengujian hipotesis pada Tabel 5 mengonfirmasi hubungan tersebut sebagai positif dan signifikan. Dengan demikian, H3 diterima, yang berarti semakin baik budaya organisasi yang diterapkan perusahaan, semakin tinggi pula retensi karyawan.

Pengaruh positif tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Budaya organisasi tidak hanya berkaitan dengan nilai dan aturan yang berlaku, tetapi juga tercermin melalui pola komunikasi, kerja sama, hubungan antarpegawai, serta cara perusahaan memperlakukan karyawan. Ketika nilai-nilai organisasi dapat diterapkan secara konsisten dalam kehidupan kerja sehari-hari, karyawan akan lebih mudah memahami arah organisasi dan merasa menjadi bagian dari lingkungan kerja tersebut (Schein, 2017).

Budaya organisasi yang positif juga dapat menciptakan rasa nyaman dan rasa memiliki (*sense of belonging*) dalam diri karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung kerja sama,

komunikasi yang baik, dan hubungan yang saling menghargai dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Kondisi tersebut penting bagi retensi karena karyawan yang merasa nyaman dan memiliki hubungan positif dengan lingkungan kerjanya cenderung memiliki keinginan yang lebih besar untuk mempertahankan pekerjaannya. Sebaliknya, budaya organisasi yang kurang baik dapat menimbulkan ketidaknyamanan dan mengurangi keinginan karyawan untuk bertahan dalam perusahaan (Armstrong & Taylor, 2023).

Dalam konteks PT Unggul Jaya Beton Plant Babat Lamongan, hasil ini menunjukkan bahwa upaya mempertahankan karyawan tidak cukup hanya dilakukan melalui pemberian kompensasi. Perusahaan juga perlu membangun budaya organisasi yang mampu menciptakan hubungan kerja yang positif dan lingkungan yang kondusif. Nilai-nilai seperti kerja sama, komunikasi, keadilan, rasa saling menghargai, dan komitmen terhadap organisasi perlu diterapkan secara konsisten agar karyawan merasa dihargai dan memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan dasar hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kenyamanan, serta memperkuat loyalitas karyawan. Dengan demikian, budaya organisasi dapat menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan retensi karyawan. Semakin kuat dan positif budaya organisasi yang dibangun oleh perusahaan, semakin besar pula kemungkinan karyawan untuk mempertahankan hubungan kerja dan tetap bekerja dalam jangka panjang di PT Unggul Jaya Beton Plant Babat Lamongan.

Budaya organisasi memediasi pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan pada karyawan PT Unggul Jaya Beton Cabang Lamongan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan pada PT Unggul Jaya Beton Plant Babat Lamongan. Hasil uji specific indirect effect pada Tabel 5 mengonfirmasi pengaruh tidak langsung tersebut sebagai positif dan signifikan. Dengan demikian, H4 diterima, yang berarti budaya organisasi terbukti memediasi pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa kompensasi dapat meningkatkan retensi karyawan tidak hanya melalui pengaruh langsung, tetapi juga melalui terbentuknya budaya organisasi yang positif. Ketika karyawan memperoleh kompensasi yang dianggap adil dan sesuai dengan kontribusinya, karyawan akan memiliki persepsi yang lebih positif terhadap perusahaan. Persepsi tersebut kemudian dapat mendorong terbentuknya hubungan kerja yang lebih baik,

penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi, serta peningkatan rasa memiliki terhadap perusahaan. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi mekanisme yang menghubungkan pemberian kompensasi dengan keinginan karyawan untuk tetap bertahan.

Temuan ini juga dapat dijelaskan melalui perspektif *Social Exchange Theory*, yang memandang hubungan antara perusahaan dan karyawan sebagai hubungan timbal balik. Pemberian kompensasi yang adil dapat menumbuhkan perasaan dihargai dalam diri karyawan. Perasaan tersebut kemudian mendorong karyawan untuk memberikan respons positif kepada organisasi melalui penerimaan terhadap nilai-nilai perusahaan, peningkatan komitmen, serta keinginan untuk mempertahankan hubungan kerja dalam jangka panjang. Oleh karena itu, budaya organisasi berperan sebagai mekanisme yang memperkuat hubungan antara kompensasi dan retensi karyawan

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh langsung kompensasi terhadap retensi karyawan tetap signifikan, sementara pengaruh tidak langsung melalui budaya organisasi juga signifikan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai **mediator parsial** (*partial mediation*). Artinya, kompensasi tetap mampu meningkatkan retensi karyawan secara langsung, tetapi pengaruh tersebut menjadi lebih kuat ketika didukung oleh budaya organisasi yang positif. Dengan kata lain, peningkatan kompensasi saja belum sepenuhnya cukup; perusahaan juga perlu menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung agar karyawan semakin terdorong untuk bertahan.

Secara empiris, pola jawaban responden turut mendukung hasil mediasi tersebut. Sebanyak 25 responden atau 69,44% memberikan penilaian positif terhadap pernyataan bahwa kompensasi yang diterima kompetitif dengan karyawan pada perusahaan sejenis. Pada variabel budaya organisasi, sebanyak 24 responden atau 66,67% memberikan penilaian positif terhadap perlakuan atasan yang adil terhadap seluruh karyawan. Sementara itu, pada variabel retensi karyawan, sebanyak 28 responden atau 77,78% menyatakan memiliki keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan selama beberapa tahun ke depan. Pola tersebut menunjukkan adanya hubungan yang searah antara persepsi positif terhadap kompensasi, budaya organisasi, dan keinginan karyawan untuk bertahan.

Dengan demikian, hasil penelitian menegaskan bahwa strategi peningkatan retensi karyawan perlu dilakukan secara menyeluruh. Perusahaan tidak hanya perlu memberikan kompensasi yang adil dan sesuai, tetapi juga perlu memperkuat budaya organisasi melalui komunikasi yang efektif, kerja sama, kepemimpinan yang mendukung, perlakuan yang adil,

serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Kombinasi antara kompensasi yang baik dan budaya organisasi yang positif dapat menciptakan hubungan kerja yang lebih kuat dan meningkatkan kemungkinan karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan retensi karyawan. Kompensasi terbukti berpengaruh langsung terhadap retensi karyawan, sedangkan budaya organisasi juga memberikan pengaruh positif terhadap keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Selain itu, budaya organisasi terbukti menjadi variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kompensasi dan retensi karyawan.

Temuan ini menunjukkan bahwa upaya mempertahankan karyawan perlu dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi. Pemberian kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan perlu diikuti dengan penciptaan budaya organisasi yang positif. Apabila karyawan merasa dihargai melalui kompensasi yang diterima dan merasa nyaman dalam lingkungan organisasi, maka kemungkinan karyawan untuk mempertahankan hubungan kerja dengan perusahaan akan semakin besar.

Dengan demikian, PT Unggul Jaya Beton Plant Babat Lamongan perlu memperhatikan keseimbangan antara aspek finansial dan nonfinansial dalam strategi retensi karyawan. Kompensasi yang kompetitif perlu didukung oleh budaya organisasi yang adil, komunikatif, kolaboratif, dan mampu memberikan rasa memiliki kepada karyawan. Kombinasi kedua aspek tersebut dapat menjadi strategi yang lebih efektif dalam mempertahankan karyawan dalam jangka panjang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi pada PT Unggul Jaya Beton Plant Babat Lamongan, penelitian ini menegaskan bahwa retensi karyawan tidak dapat dijelaskan semata-mata melalui kompensasi, melainkan melalui mekanisme timbal balik antara kompensasi dan budaya organisasi sebagaimana dijelaskan oleh Social Exchange Theory: kompensasi yang dipersepsikan adil membentuk budaya organisasi yang positif, yang pada gilirannya memperkuat keinginan karyawan untuk bertahan.

Budaya organisasi terbukti berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan tersebut, sehingga pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan tetap signifikan secara langsung

namun menjadi lebih kuat ketika didukung oleh budaya organisasi yang positif, adil, dan komunikatif.

Temuan ini menegaskan bahwa strategi retensi yang efektif di PT Unggul Jaya Beton Plant Babat Lamongan perlu memadukan kebijakan kompensasi yang adil dengan penguatan nilai, komunikasi, dan hubungan kerja yang membentuk budaya organisasi, alih-alih mengandalkan salah satu aspek finansial atau nonfinansial secara terpisah.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan disarankan untuk mempertahankan dan meningkatkan sistem kompensasi yang adil, kompetitif, serta sesuai dengan kontribusi dan tanggung jawab karyawan. Selain itu, perusahaan perlu memperkuat budaya organisasi melalui penerapan nilai-nilai keadilan, komunikasi yang terbuka, kerja sama, serta hubungan kerja yang saling menghargai. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan rasa memiliki dan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi retensi karyawan, seperti kepuasan kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan, keterikatan kerja, atau keseimbangan kehidupan kerja. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan objek, karakteristik responden, dan jumlah sampel yang lebih luas agar hasil penelitian dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifa, A. N. L., & Probosari, N. (2025). Pengaruh Komitmen Organisasional, Talent Management, Dan Kompensasi Terhadap Retensi Tenaga Kependidikan Pada Institut Teknologi Nasional Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), 11–17. <https://doi.org/10.71277/pkjpj025>
- Afina Khoirunnisa, Nurhasanah, N., Risma Sukmawati, & Eman Sulaeman. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(3), 4708–4716. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i3.6384>
- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*, 13(January), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Alfy, R., Sojanah, J., Siregar, A. S., & Sobandi, A. (2025). Mediating Roles of Blue Ocean Leadership and Work. *Kontigensi: Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 278–293.
- Almerri, H. S. H. (2023). Investigating The Impact of Organizational Culture on Employee Retention: Moderating Role of Employee Engagement. *Journal of System and Management Sciences*, 13(4), 488–507. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2023.0429>

- Armaniah, H., Siregar, O., & Nikmah, W. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Turnover Intention Terhadap Tingkat Retensi Karyawan dengan Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Industri di Kawasan Industri MM2100 Jawa Barat. *Ilmu Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 4(1), 259–273. <https://doi.org/10.37012/ileka.v4i1.1655>
- BPS. (2025). BPS 2025. *Statistik Indonesia 2020*, 53,2025, 790. <https://www.bps.go.id/publication/2020/04/29/e9011b3155d45d70823c141f/statistik-indonesia-2020.html>
- Darmawan, A., Sunyoto, D., & Adi Mahendra, D. (2021). *MSDM Analisis Jabatan* (F. H. Azhra (ed.); Vol. 32, Issue 3). EUREKA MEDIA AKSARA. <https://repository.penerbiteureka.com/publications/617068/manajemen-sumber-daya-manusia-analisis-jabatan>
- Darmawan, R. jasmine. (2025). Pengaruh Budaya Kerja dan Work life balance Terhadap Retensi Karyawan di Perusahaan Startup. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(4), 6891–6900. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i4.8394>
- Fitriani & Widhianto. (2024). The Influence of Compensation and Work Flexibility on Employee Retention with Employee Engagement as A Mediating Variable in The Millennial and Z Generations in Tangerang. *International Journal of Economics (IJEC)*, 3(2), 919–930. <https://doi.org/10.55299/ijec.v3i2.1007>
- Hair, J. F., Hult, G. Tomas M., C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publishing.
- Hilya, S., & Ferdian, F. (2024). Retensi Karyawan Di Grand Rocky Hotel Bukit tinggi. *Jurnal Manajemen Perhotelan Dan Pariwisata*, 7(2), 140–149.
- Jumawan et al. (2021). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (Teori & Aplikasinya)* (S. SastroAtmodjo (ed.); Vol. 32, Issue 3). EUREKA MEDIA AKSARA.
- Kaban & Kulsum. (2023). Study on Compensation, Organizational Commitment, and Work Motivation for Employee Retention at a Local Hospital. *Jurnal Multidisiplin Madani*, 3(4), 857–870. <https://doi.org/10.55927/mudima.v3i4.3852>
- Lestari, D., Nurita, E., & Octavianti, S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Surya Semesta Sakti Serpong. *ProBank*, 1(1), 117–128. <https://doi.org/10.36587/probank.v1i1.1199>
- Lestari, K. S., Halin, H., & Afriyani, F. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Internal Terhadap Retensi Karyawan BATIQA Hotel Palembang Kholila Salsabila Lestari 1, Hamid Halin 2, Fauzia Afriyani 3 1. *Jmwe*, 2023, 608–621.
- Malik, A., Budhwar, P., & Kazmi, B. A. (2023). Human resource management review artificial intelligence (AI)-assisted HRM: Towards an extended strategic framework. *Human Resource Management Review*, 33, 1–16.
- Melisa, Salsabilah, S., Syafutri, D., & Mulyadi. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Keuangan*, 6(3), 12. <https://doi.org/10.53697/emak.v6i3.2440>
- Ngazo, Y. R., & Ratnawati, H. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Di PT Kharisma Asia Makmur. *Jurnal Riset Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 1(2), 11–29.

- Novira Azelikha, F., Purwadhi, P., & Syarifuddin, D. (2025). Pengaruh Kompensasi, Peluang Karir dan Hubungan Interpersonal Terhadap Retensi Karyawan di RSUD Muhammadiyah Aghisna Kroya Cilacap. *Journal of Accounting and Finance Management*, 6(3), 1560–1568. <https://doi.org/10.38035/jafm.v6i3.2275>
- Pasaman et. al., K. A. (2026). [IMGR 2026-IDN Research Institute] *Indonesia Millennial Gen Z Report 2026*. <https://www.scribd.com/document/909733727/IMGR-2026-IDN-Research-Institute-Indonesia-Millennial-Gen-Z-Report-2026-One-Single-Page>
- Purwanto, H. (2025). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Retensi Karyawan Generasi Z pada Industri Coffe Shop di Daerah Istimewa Yogyakarta. *BIMA:Journal of Business Inflation Management and Accounting*, 2(2), 552–561
- Rahman et al. (2024). Does Employee Engagement Mediate in the Relationship between Compensation Management and Employee Retention? *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12(09), 7399–7410. <https://doi.org/10.18535/ijrm/v12i09.em07>
- Saragi Sitio, V. S. (2025). Peran Mediasi Kompensasi dalam Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas pada PT Telkom Indonesia. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 15(2), 329–342. <https://doi.org/10.35968/mpu.v15i2.1489>
- Setiyaningrum, E. N., & Ismanto, F. (2025). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Quality Control Pg Trangkil. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 22(3), 637–647.
- Shoaib, S. M., Ali, N., & Raza, S. (2023). Impact of organizational culture and compensation on job satisfaction and employee retention: A case of pharmaceutical industry of Pakistan. *Gmjacs*, 13(1), 78–94. <https://doi.org/10.59263/gmjacs.13.01.2023.288>
- Sudarijati, S., Ismartaya, I., & Nurani, A. (2025). Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi terhadap Retensi Karyawan. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 6(3), 1912–1922. <https://doi.org/10.55681/jige.v6i3.4063>
- Sugiyono. (2023). Metode penelitian: Kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Alfabeta.
- Tewal, B., Adolfina, Ch. H. Pandowo, M., & N. Tawas, H. (2017). *PERILAKU ORGANISASI* (1st ed.).
- Wanda Aulya Dewi, & Nur Laili Fikriah. (2024). Pengaruh Content Marketing, Live Streaming, and Online Customer Review terhadap Purchase Intention. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(6), 4751–4762. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i6.2060>
- Wistan Laia, P., & Septiani, Y. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Dan Komitmen Terhadap Retensi Karyawan Pada PT. Harindo Jaya Nusantara Jakarta. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 2(6), 435–446. <https://doi.org/https://doi.org/10.61722/jemba.v2i6.1617>