



Indonesian Journal of Economics,
Management and Accounting

Indonesian Journal of Economics, Management, and Accounting

Vol. 2, No.10, Oktober 2025
Hal 2683-2695

E-ISSN : 3032-0550
P-ISSN : 3032-1891

Site : <https://jurnal.intekom.id/index.php/ijema>

Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan: Studi Kuantitatif pada PT X

Julian Aldi Pramono¹, Despinur Dara², Agung Wahyu Handaru³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Jakarta, Jakarta, Indonesia

Article Info

Article history:

Received September 30, 2025

Revised Oktober 10, 2025

Accepted Oktober 13, 2025

Kata Kunci:

Turnover,
Kompensasi,
Budaya Organisasi,
Kepuasan Kerja,
Retensi Karyawan,
PLS-SEM.

Keywords:

Turnover,
Compensation,
Organizational Culture,
Job Satisfaction,
Employee Retention PLS-SEM

ABSTRAK

Tingginya tingkat turnover karyawan menjadi tantangan serius bagi PT X, sebuah perusahaan manufaktur di Indonesia, karena menimbulkan biaya rekrutmen yang tinggi dan berpotensi menurunkan produktivitas. Fenomena ini mendorong perlunya strategi retensi yang efektif untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara kuantitatif pengaruh dari tiga faktor kunci kompensasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan di PT X. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain korelasional. Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan PT X, dengan sampel sebanyak 77 responden yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner daring yang mengukur persepsi karyawan terhadap variabel-variabel yang diteliti. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4 untuk menguji model pengukuran dan model struktural secara simultan. Hasil penelitian menunjukkan temuan yang signifikan. Variabel kompensasi dan budaya organisasi ditemukan tidak memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap retensi karyawan. Sebaliknya, variabel kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan ($P\text{-Value} = 0,035$). Secara keseluruhan, model penelitian ini mampu menjelaskan 74,7% varians dalam variabel retensi karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja, yang mencakup aspek-aspek seperti hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kesesuaian pekerjaan, serta keseimbangan kehidupan kerja, merupakan prediktor terkuat dalam mempertahankan karyawan di PT X. Berdasarkan hasil tersebut, direkomendasikan agar perusahaan memprioritaskan program-program yang berfokus pada peningkatan kepuasan kerja sebagai strategi utama untuk menekan tingkat *turnover* dan meningkatkan loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

ABSTRACT

The high rate of employee turnover poses a significant challenge for PT X, a manufacturing company in Indonesia, leading to increased recruitment costs and potential declines in productivity. This phenomenon necessitates effective retention strategies to maintain a high-quality workforce. This study aims to quantitatively analyze the influence of three key factors compensation, organizational culture, and job satisfaction on employee retention at PT X. This research employed a quantitative method with a correlational design. The unit of analysis was the employees of PT X, with a sample of 77 respondents selected through purposive sampling. Data were collected via an online questionnaire measuring employee perceptions of the variables under investigation. The data analysis technique used was *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), facilitated by

SmartPLS 4 software, to simultaneously test the measurement and structural models. The research findings revealed significant insights. The variables of compensation and organizational culture were found to have no statistically significant effect on employee retention. In contrast, job satisfaction was proven to have a positive and significant influence on employee retention (P-Value = 0.035). Overall, the research model was able to explain 74.7% of the variance in the employee retention variable. This finding confirms that job satisfaction—encompassing aspects such as relationships with supervisors and colleagues, job suitability, and work-life balance is the strongest predictor of retaining employees at PT X. Based on these results, it is recommended that the company prioritizes programs focused on enhancing job satisfaction as a primary strategy to reduce turnover rates and improve long-term employee loyalty.

This is an open access article under the [CC BY](#) license.



Corresponding Author:

Julian Aldi Pramono
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Jakarta,
Jakarta, Indonesia
Email: jul9analdi@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Dunia pekerjaan merupakan lingkup yang fleksibel dan terus berubah seiring berkembangnya zaman. Perkembangan ini menyebabkan perubahan kebutuhan karyawan yang harus dipenuhi oleh organisasi [1]. Ketika kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, karyawan cenderung melakukan *turnover*. *Turnover* merupakan fenomena yang dialami karyawan ketika dirinya meninggalkan perusahaan atau organisasi karena berbagai alasan [1]. Sebagai contoh, karyawan yang merasa kurang sesuai dengan lingkungan kerjanya akan cenderung mengundurkan diri. Fenomena tersebut merupakan hal yang sering terjadi di Indonesia. [2] menemukan bahwa pada tahun 2020 hingga 2022, terjadi fluktuasi angka *turnover* yang cukup signifikan. Pada tahun 2020, dikarenakan adanya Covid-19 banyak karyawan yang mengalami *turnover* dikarenakan masih perlu beradaptasi dengan cara kerja yang baru. Angka ini tentunya menurun di tahun 2021 dikarenakan kondisi Covid, dan kembali meningkat di tahun 2022. Lebih lanjut, menurut data Kementerian Ketenagakerjaan (Kemnaker), pada tahun 2024 kurang lebih sebanyak 32.000 karyawan mengalami *turnover* di Indonesia (Kemnaker, 2023). Tren ini meningkat 21% dibanding jumlah *turnover* pada tahun 2023 yang berjumlah 26.400 karyawan.

Tabel 1. Jumlah *Turnover* di Indonesia Tahun 2020-2024

Tahun	Jumlah <i>Turnover</i> di Indonesia
2020	51.900
2021	21.850
2022	42.786
2023	26.400
2024	32.064

Sumber: Website Resmi Kementerian Ketenagakerjaan

Peningkatan angka tersebut menjadi hal yang mengkhawatirkan bagi perusahaan di Indonesia. Ini dikarenakan perusahaan dapat mengalami berbagai kerugian, dimulai dari perekonomian di Indonesia, hingga kondisi sosio-ekonomi masyarakat yang tidak merata [3] [4]. Ini terbukti dalam data yang diperoleh dari survei LinkedIn pada tahun 2023. Sebanyak 93% perusahaan di Indonesia khawatir karyawannya mengundurkan diri secara mendadak dan harus mengalami kerugian-kerugian tertentu. Menurut [5], terdapat solusi untuk mengurangi angka *turnover* karyawan dalam suatu perusahaan. Solusi tersebut berupa strategi organisasi melalui berbagai cara yang memungkinkan untuk mempertahankan karyawannya, seperti meningkatkan *quality of life* di tempat kerja. Strategi tersebut dikenal sebagai retensi karyawan atau *employee retention* [5].

Retensi karyawan, yang merujuk pada kemampuan organisasi dalam mempertahankan tenaga kerjanya dalam jangka waktu tertentu, telah menjadi isu strategis yang semakin krusial dalam tiga tahun terakhir, terutama pasca-pandemi COVID-19. Di Indonesia, retensi karyawan mulai menjadi fokus utama perusahaan sebagai respons terhadap meningkatnya tingkat *turnover*, terutama di kalangan milenial dan generasi Z yang cenderung mencari nilai budaya, fleksibilitas, dan pengembangan diri dalam pekerjaan [7]. Studi global juga menunjukkan tren serupa; menurut laporan Work Trend Index [6], 41% tenaga kerja di seluruh dunia mempertimbangkan untuk berpindah pekerjaan karena kelelahan, kurangnya kepuasan kerja, dan minimnya dukungan organisasi. Perusahaan-perusahaan mulai merespon dengan pendekatan baru, seperti peningkatan kesejahteraan mental, dan penguatan budaya organisasi berbasis empati serta keterlibatan karyawan [8]. Perkembangan selama tiga tahun terakhir ini menunjukkan bahwa retensi tidak lagi semata bergantung pada kompensasi finansial, melainkan pada bagaimana perusahaan membangun pengalaman kerja yang bermakna dan mendukung pertumbuhan personal karyawan secara berkelanjutan.

Strategi retensi karyawan telah menjadi fokus penting dalam upaya mengelola dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini juga diterapkan oleh salah satu perusahaan di Indonesia, yaitu PT X, yang secara konsisten memantau dan mengevaluasi tingkat *turnover* karyawan dari tahun ke tahun. Data internal menunjukkan adanya penurunan signifikan dalam jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan, khususnya pada tahun 2024, di mana tingkat *turnover* tercatat sebesar 2,07%, turun dari 3,99% pada tahun sebelumnya.

Tabel 1. Tingkat *Turnover* di Perusahaan X

Tingkat <i>Turnover</i>				
Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Berhenti	Persentase	Target Retensi
2019	35404	1562	4,41%	3%
2020	30715	1312	4,27%	2.5%
2021	31984	1453	4,54%	2.5%
2022	32030	1437	4,49%	2.5%
2023	31665	1263	3,99%	2.5%
2024	30517	631	2,07%	1.5%

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Namun demikian, jika dibandingkan dengan target retensi yang ditetapkan perusahaan setiap tahunnya, masih terdapat *gap* yang menarik untuk diteliti. Sebagai contoh, pada tahun 2024, perusahaan menargetkan tingkat *turnover* tidak lebih dari 1,5%, namun realisasi di lapangan masih berada sedikit di atas target tersebut. Pola serupa juga terjadi pada tahun-tahun sebelumnya, di mana tingkat *turnover* secara konsisten lebih tinggi dari target retensi yang telah ditentukan.

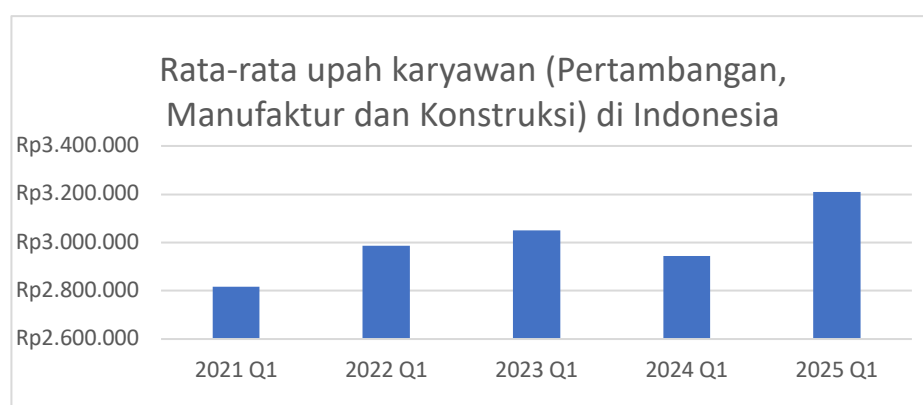
Kesenjangan antara target dan realisasi ini menunjukkan bahwa meskipun perusahaan telah memiliki sistem retensi yang cukup baik, masih terdapat ruang untuk perbaikan. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna mengidentifikasi dan memahami lebih dalam

faktor-faktor internal yang memengaruhi keberhasilan strategi retensi karyawan. Dengan menggunakan variabel kompensasi, budaya kerja, dan kepuasan karyawan, peneliti berusaha mengungkap elemen-elemen yang dapat menjelaskan mengapa target retensi belum sepenuhnya tercapai.

Temuan dari penelitian ini diharapkan tidak hanya bermanfaat bagi PT X dalam menyempurnakan strategi retensinya, tetapi juga memberikan kontribusi bagi perusahaan lain di Indonesia dalam merancang model retensi karyawan yang lebih efektif, realistis, dan berbasis pada pendekatan empiris.

Retensi karyawan merupakan kemampuan organisasi atau perusahaan dalam mempertahankan karyawannya untuk mencegah *turnover* [5]. Retensi karyawan mencakup berbagai strategi yang diterapkan perusahaan untuk meningkatkan kepuasan, keterlibatan, dan loyalitas karyawan. Beberapa hal yang dilakukan perusahaan antara lain kompensasi yang kompetitif, lingkungan kerja yang positif, serta peluang pengembangan karier [9]. Lebih lanjut, organisasi yang memiliki kebijakan retensi yang efektif cenderung mengalami peningkatan produktivitas dan stabilitas tenaga kerja [10]. Selain itu, organisasi yang berfokus pada retensi karyawan cenderung memiliki lingkungan kerja yang lebih suportif, produktif, dan efisien. Ini membuat tingkat *turnover* yang dialami oleh organisasi berkurang secara signifikan [11]

Retensi karyawan terbagi menjadi tiga kategori, yaitu retensi afektif, retensi kalkulatif, dan retensi normatif [12]. Retensi afektif terjadi ketika karyawan tetap bertahan dalam perusahaan karena adanya keterikatan emosional dengan organisasi. Misalnya, seorang karyawan merasa bangga bekerja di perusahaan yang memiliki budaya organisasi inklusif dan nilai-nilai yang sejalan dengan prinsip pribadinya, membuat dirinya memilih untuk tetap berkontribusi dalam organisasi tersebut. Sementara itu, retensi kalkulatif didasarkan pada pertimbangan rasional, seperti manfaat finansial atau keamanan kerja [13]. Contohnya, ketika karyawan memilih untuk bertahan karena perusahaan menawarkan jumlah pembayaran dan tunjangan yang lebih baik dibandingkan kompetitor, sehingga keputusan untuk tetap bekerja lebih bersifat strategis dan ekonomis. Di sisi lain, retensi normatif berkaitan dengan perasaan kewajiban moral atau loyalitas terhadap organisasi [14]. Karyawan yang mengalami retensi normatif cenderung merasa bahwa dirinya memiliki tanggung jawab untuk tetap bekerja di perusahaan karena telah menerima dukungan. Sebagai contoh, dukungan beasiswa pendidikan atau pelatihan intensif yang meningkatkan keterampilan individu [13]. Seluruh kategori tersebut dapat membantu organisasi atau perusahaan membentuk strategi retensi karyawan yang efektif dan efisien.



Salah satu faktor penting yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja di suatu perusahaan adalah kompensasi yang diterima. Dalam konteks ketenagakerjaan di Indonesia, tren rata-rata upah menjadi indikator yang mencerminkan dinamika kompensasi di berbagai sektor industri. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS), rata-rata upah karyawan di sektor pertambangan, manufaktur, dan konstruksi mengalami fluktuasi selama lima tahun terakhir.

Pada tahun 2021 kuartal 1, rata-rata upah berada di angka Rp2.816.178, kemudian mengalami peningkatan berturut-turut hingga mencapai Rp3.050.337 pada 2023 kuartal 1. Namun, tahun 2024 kuartal 1 menunjukkan adanya penurunan menjadi Rp2.945.227, sebelum akhirnya kembali naik signifikan menjadi Rp3.209.091 di tahun 2025 kuartal 1. Fluktuasi ini mengindikasikan bahwa upah karyawan tidak selalu mengalami kenaikan yang stabil, meskipun sektor-sektor tersebut merupakan tulang punggung industri nasional.

Perubahan upah yang dinamis ini turut memengaruhi persepsi keadilan kompensasi, kepuasan kerja, dan pada akhirnya berdampak terhadap keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar dari perusahaan. Oleh karena itu, variabel kompensasi menjadi salah satu aspek penting yang perlu diteliti lebih lanjut dalam kaitannya dengan strategi retensi karyawan. Dengan memahami hubungan antara kompensasi dan tingkat *turnover*, perusahaan dapat mengembangkan strategi retensi yang lebih efektif dan sesuai dengan ekspektasi karyawan, khususnya dalam menghadapi kondisi pasar tenaga kerja yang kompetitif.

Ketika strategi retensi tidak berhasil dijalankan secara optimal dan tingkat *turnover* tetap tinggi atau melampaui target yang diharapkan perusahaan, dampaknya terhadap kinerja organisasi dapat menjadi sangat signifikan. *Turnover* yang tinggi tidak hanya menimbulkan biaya langsung seperti proses rekrutmen dan pelatihan ulang, tetapi juga berdampak pada penurunan produktivitas, meningkatnya kesalahan kerja, serta hilangnya pengetahuan institusional yang berharga [15]. Salah satu penyebab dari kegagalan retensi ini sering kali berkaitan dengan tidak optimalnya pemberian kompensasi, lemahnya budaya organisasi, dan rendahnya tingkat kepuasan kerja. Misalnya, ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi dapat menurunkan motivasi dan mendorong karyawan untuk mencari peluang di tempat lain [16]. Budaya organisasi yang tidak suportif dan tidak berorientasi pada pengembangan juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak nyaman. Selain itu, apabila karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, baik dari aspek tugas, relasi, maupun kepemimpinan, maka keinginan untuk bertahan akan menurun drastis.

Dilansir dari Wellhub (2023), dalam konteks manufaktur, kehilangan satu operator berpengalaman dapat menurunkan output hingga 20% selama masa transisi. Biaya total untuk menggantikan seorang karyawan bahkan dapat mencapai antara 90% hingga 200% dari gaji tahunannya, tergantung pada level dan keahlian. Selain itu, *turnover* berdampak pada penurunan kualitas layanan dan efisiensi operasional karena staf baru memerlukan waktu adaptasi, yang pada akhirnya bisa merusak citra dan kinerja organisasi (Rahman & Nas, 2020). Fluktuasi *turnover* yang tinggi juga menurunkan produktivitas, khususnya di perusahaan dengan tenaga kerja yang memiliki keterampilan spesifik (Irfan & Putra, 2021). Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor seperti kompensasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja menjadi kunci dalam mengembangkan strategi retensi yang berkelanjutan.

Sebaliknya, ketika suatu organisasi berhasil menjalankan strategi retensi secara efektif, dampak positifnya dapat dirasakan oleh perusahaan maupun karyawan. Strategi retensi yang berhasil umumnya mencakup pemberian kompensasi yang adil dan kompetitif, penguatan budaya organisasi yang inklusif dan suportif, serta penciptaan lingkungan kerja yang mampu memberikan kepuasan kerja secara menyeluruh (Shrestha & Prajapati, 2023). Dengan adanya kompensasi yang memadai, karyawan merasa dihargai atas kontribusinya, yang pada gilirannya memperkuat loyalitas mereka terhadap perusahaan. Budaya organisasi yang sehat juga memainkan peran penting dalam menciptakan rasa memiliki, meningkatkan kenyamanan kerja, dan memfasilitasi pengembangan potensi individu Allen *et al.*, (2010).

Selain itu, kepuasan kerja yang tinggi—baik dari segi pelaksanaan tugas, hubungan antar rekan kerja, maupun dukungan dari atasan—dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam jangka panjang. Seperti yang dijelaskan oleh (Allen *et al.*, 2010), retensi karyawan yang baik dapat meningkatkan stabilitas tenaga kerja dan mempertahankan individu dengan keterampilan dan

pengalaman penting. Stabilitas ini juga berdampak pada peningkatan produktivitas karena karyawan yang telah lama bekerja memiliki pemahaman yang lebih dalam mengenai sistem dan budaya kerja. Hal ini menciptakan konsistensi dalam kinerja dan pelayanan (Hausknecht *et al.*, 2009). Dari sisi efisiensi finansial, tingkat retensi yang tinggi dapat menekan biaya rekrutmen dan pelatihan (Martins *et al.*, 2023). Bagi karyawan, retensi memungkinkan mereka untuk memperoleh peluang karir dan pengembangan diri yang lebih baik (Shrestha & Prajapati, 2023), meningkatkan nilai kompetitif mereka di pasar kerja. Selain itu, stabilitas kerja memungkinkan terbentuknya relasi interpersonal dan profesional yang positif dengan rekan dan atasan, yang pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan psikologis (Deniz, 2024; Kundi *et al.*, 2021).

Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi retensi karyawan. Faktor-faktor tersebut terbagi menjadi faktor internal yang berasal dari dalam diri karyawan dan juga eksternal yang disebabkan oleh hal-hal dari luar diri individu (Darmayanti *et al.*, 2024; Xuecheng *et al.*, 2022). Faktor internal mencakup karakteristik individu seperti motivasi, nilai-nilai pribadi, dan persepsi terhadap pekerjaan. Faktor internal terdiri dari pengakuan, kesempatan untuk berkembang, tanggung jawab kerja, pencapaian, dan kepuasan kerja (Subramaniam *et al.*, 2024). Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan salah satu prediktor utama dari retensi karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan mengurangi tingkat *turnover* (Putri *et al.*, 2024).

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, terdapat beberapa faktor eksternal yang juga berkontribusi terhadap retensi karyawan. Terdapat dua faktor yang ditemukan mampu memprediksi retensi karyawan secara kuat, yaitu kompensasi dan budaya perusahaan (Kiran *et al.*, 2024; Wayan Suryathi *et al.*, 2023). Kompensasi merupakan faktor yang dapat meningkatkan performa karyawan dan kecenderungan untuk bertahan dalam organisasi. Karyawan yang menerima imbalan sesuai dengan kontribusi serta tanggung jawabnya cenderung memiliki tingkat kepuasan dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Violetta & Edalmen (2020) juga menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Dengan demikian, kompensasi yang memadai tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat niat karyawan untuk tetap berada dalam organisasi.

Selain kompensasi, budaya organisasi (*organization culture*) juga memainkan peran penting dalam membentuk kenyamanan kerja yang mendorong retensi. Budaya organisasi yang positif dan suportif, dengan nilai-nilai yang sejalan dengan pribadi karyawan serta dukungan dari rekan kerja dan manajemen, dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas terhadap perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh (Nasim, 2023) membuktikan bahwa budaya organisasi yang sehat berpengaruh signifikan terhadap keputusan karyawan untuk bertahan. Karyawan yang merasa cocok dengan budaya organisasi lebih mungkin menetap dalam jangka panjang dan berkontribusi secara optimal terhadap tujuan perusahaan.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja, kompensasi, dan juga budaya organisasi dipilih sebagai variabel yang mampu memprediksi retensi karyawan. Pemilihan ini didasarkan pada hasil prasurvei yang dilakukan pada perusahaan X serta relevansi dan pengaruh signifikan ketiga variabel tersebut terhadap keputusan karyawan untuk tetap bekerja dalam suatu organisasi. Kompensasi didefinisikan sebagai imbalan finansial maupun non-finansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusinya dalam mencapai tujuan organisasi (Kiran *et al.*, 2024; Violetta & Edalmen, 2020). Imbalan yang adil dan kompetitif tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga menciptakan rasa keadilan serta penghargaan atas kontribusi karyawan terhadap organisasi (Violetta & Edalmen, 2020). Tanpa kompensasi yang sesuai, karyawan cenderung mencari peluang yang lebih menguntungkan di tempat lain, yang berkontribusi pada peningkatan *turnover* (Subramaniam *et al.*, 2024).

Selanjutnya budaya organisasi yang memiliki peran penting dalam membentuk pengalaman kerja karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Menurut (Chalmers *et al.*, 2025), budaya

organisasi merujuk pada nilai, norma, dan praktik yang dianut oleh organisasi yang membentuk perilaku karyawan serta cara mereka berinteraksi dalam lingkungan kerja. Budaya organisasi yang positif mencerminkan nilai, norma, serta praktik yang mendorong loyalitas dan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan (Nasim, 2023; Prasetyo & Aliyyah, 2021). Organisasi yang memiliki budaya yang inklusif dan mendukung dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan psikologis karyawan, sehingga mengurangi kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan.

Terakhir, kepuasan kerja juga menjadi faktor krusial dalam memprediksi retensi karyawan karena berhubungan langsung dengan kesejahteraan psikologis dan emosional individu dalam dunia kerja. Kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan individu terhadap pekerjaannya, mencakup tugas, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan dan atasan, serta keseimbangan kehidupan profesional dan pribadi (Chatzoudes & Chatzoglou, 2022; Darmayanti *et al.*, 2024; P. E. Spector, 1985). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka, baik dari segi tugas, hubungan kerja, maupun keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi (Putri *et al.*, 2024). Kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi antara berbagai faktor eksternal, termasuk kompensasi dan budaya organisasi, terhadap keputusan karyawan untuk bertahan atau berpindah kerja.

Penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa kompensasi, budaya perusahaan, dan kepuasan kerja merupakan prediktor dari retensi karyawan (Tresna Dewi *et al.*, 2024). Penelitian tersebut dilakukan di Denpasar Bali dengan partisipan pengemudi Gojek (*driver*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan pengemudi Gojek di Denpasar Bali (Tresna Dewi *et al.*, 2024). Namun, peneliti menemukan terdapat beberapa limitasi teknis dalam penelitian ini. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan di Bali dengan partisipan pengemudi Gojek. Hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke wilayah lain di Indonesia atau ke industri lain di luar transportasi *online* (Tresna Dewi *et al.*, 2024). Kemudian, dengan jumlah responden hanya 80 orang, temuan penelitian ini mungkin kurang mewakili populasi pengemudi Gojek secara lebih luas, terutama mengingat jumlah pengemudi yang sangat besar di berbagai kota.

Dalam penelitian ini, perusahaan X (nama disamarkan) merupakan target partisipan dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan terdapat perbedaan karakteristik karyawan perusahaan X dengan pengemudi gojek. Perusahaan X bergerak dalam industri manufaktur suku cadang bermotor di Indonesia dan dikenal memiliki keberhasilan yang cukup tinggi dalam menurunkan tingkat *turnover* karyawan. Dengan kata lain, tingkat retensi karyawan di perusahaan tersebut dapat dikatakan baik. Namun jika dibandingkan dengan target retensi yang telah ditetapkan oleh perusahaan, pencapaian tersebut masih belum sepenuhnya optimal.

Berdasarkan pernyataan tersebut, peneliti melakukan prasurvey terhadap karyawan untuk mengetahui tingkat *turnover* dan kompensasi, budaya kerja, serta kepuasan kerja sebagai faktor karyawan menetap di suatu perusahaan. Dari hasil prasurvei, diperoleh 30 responden dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Prasurvey Perusahaan X

Pertanyaan	Ya	Tidak
Apakah Anda Puas dengan Kompensasi Perusahaan Anda saat Ini?	40%	60%
Apakah Kompensasi membuat Anda bertahan di Perusahaan?	73,30%	26,70%
Apakah Anda merasa nilai-nilai dan norma yang diterapkan dalam perusahaan ini sesuai dengan prinsip pribadi Anda?	46,70%	53,30%
Apakah budaya organisasi di perusahaan ini mendukung peningkatan kinerja dan produktivitas Anda?	33,30%	66,70%
Apakah Anda merasa budaya organisasi membuat Anda nyaman dan bertahan untuk bekerja di perusahaan?	63,30%	36,70%
Apakah Anda puas dengan pekerjaan Anda saat ini?	36,70%	63,30%
Apakah tingkat kepuasan bekerja membuat Anda ingin tetap bekerja di perusahaan?	63,30%	36,70%

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil pada tabel 1.3, mayoritas responden menyatakan ketidakpuasan terhadap kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, dengan 60% responden merasa tidak puas dan hanya 40% yang merasa puas. Selain itu, 73,3% responden yang menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan menjadi alasan mereka untuk bertahan, menunjukkan bahwa kompensasi merupakan faktor utama yang mempertahankan karyawan. Dalam hal kesesuaian nilai dan norma perusahaan dengan prinsip pribadi karyawan, terdapat pembagian yang cukup seimbang, di mana 46,7% merasa sesuai dan 53,3% tidak merasa demikian. Namun, ketika ditanya apakah budaya organisasi mendukung peningkatan kinerja dan produktivitas, hanya 33,3% yang menyetujuinya, sedangkan 66,7% tidak setuju, yang mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan tidak merasakan dampak positif dari budaya organisasi terhadap kinerja mereka.

Selanjutnya, sebanyak 63,3% responden merasa bahwa budaya organisasi membuat mereka nyaman dan ingin bertahan di perusahaan, hanya 36,7% yang merasa sebaliknya. Hal serupa juga terlihat dalam tingkat kepuasan terhadap pekerjaan, di mana 63,3% responden menyatakan tidak puas dan hanya 36,7% yang puas. Proporsi yang sama seperti budaya organisasi juga muncul dalam pertanyaan mengenai apakah tingkat kepuasan bekerja membuat mereka ingin tetap bekerja di perusahaan ini. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa terdapat ketidakpuasan yang cukup tinggi di kalangan karyawan, baik dari aspek kompensasi maupun budaya organisasi dan kepuasan kerja secara umum. Temuan ini dapat menjadi indikator bahwa strategi kompensasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja harus berjalan dengan baik untuk mendukung retensi karyawan.

2. METODE

2.1 Tipe dan Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif menggunakan pendekatan korelasional. Ini dikarenakan pengukuran yang dilakukan mencoba untuk mengkorelasikan dua variabel atau lebih serta melakukan pengolahan data menggunakan alat ukur kuantitatif pada masing-masing variabel (Gravetter & Forzano, 2015). Secara lebih spesifik, analisis yang dilakukan menggunakan pendekatan SEM-PLS (*Partial Least Square*) karena sesuai untuk pengujian hubungan variabel laten pada data dengan distribusi non-normal dan jumlah sampel yang relatif kecil (<200) dan metode analisis ini digunakan untuk melihat kompleksitas hubungan antar variabel, terutama variabel yang bersifat laten (Petrocelli, 2003). Diharapkan, analisis SEM mampu menunjukkan pengaruh dan hubungan masing-masing dari kompensasi, budaya pekerjaan, serta kepuasan kerja terhadap retensi karyawan pada perusahaan X.

Desain penelitian ini merupakan desain penelitian non-eksperimental dikarenakan peneliti tidak melakukan manipulasi terhadap seluruh variabel maupun partisipan. Penelitian tergolong ke dalam *cross-sectional* dikarenakan pemerolehan data yang dilakukan pada partisipan dilakukan satu kali secara sekaligus (Kumar, 2014).

2.2 Partisipan Penelitian

2.2.1 Populasi

Karakteristik partisipan atau populasi dalam penelitian ini merupakan karyawan kontrak atau tetap pada perusahaan X yang telah bekerja selama lebih dari 6 bulan. Pada umumnya, partisipan berusia di atas 20 tahun atau berada di kelompok usia dewasa (Santrock, 2019) yang bekerja di perusahaan X, karyawan yang dijadikan target partisipan merupakan golongan karyawan biasa atau staff (*officer*). Perusahaan X dipilih sebagai keterbaruan penelitian, dan juga dikarenakan tujuan penelitian ini didasari oleh kepentingan peneliti untuk mencari tahu faktor utama dari tingkat retensi karyawan di perusahaan X (*purposive sampling*) (Gravetter & Forzano, 2018).

2.2.2 Sampel

Dikarenakan partisipan merupakan karyawan di perusahaan X, maka jumlah partisipan yang akan diperoleh sebanyak 115 orang (menyesuaikan dengan jumlah karyawan yang sesuai dengan karakteristik). Teknik *sampling* yang digunakan merupakan *purposive sampling* dikarenakan partisipan yang diperoleh memerlukan karakteristik yang spesifik dan diambil secara non-probabilitas. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel di mana peneliti memilih sampel secara sengaja berdasarkan karakteristik atau kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Gravetter & Forzano, 2018).

Untuk menentukan jumlah minimum responden yang diperlukan agar hasil penelitian memiliki kekuatan statistik yang memadai, dilakukan perhitungan a priori menggunakan aplikasi G*Power 3.1. Aplikasi ini banyak digunakan dalam penelitian sosial dan manajemen untuk menghitung ukuran sampel yang sesuai berdasarkan uji statistik yang digunakan (Faul *et al.*, 2007).

Maka dari itu ukuran sampel pada penelitian ini ditentukan menggunakan *power analysis* dengan bantuan *software* G*Power. Ditetapkan tingkat signifikansi (α) sebesar 0,05, *power* sebesar 0,80, dan *effect size* sedang ($f^2 = 0,15$) sesuai standar Cohen (2013). Dengan tiga prediktor dan jumlah populasi sebanyak 131 orang, perhitungan awal menunjukkan kebutuhan minimal 77 responden.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

H₁: Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Retensi Karyawan ($P\text{-Value} = 0,402$; $T\text{-Statistic} = 0,839$), sehingga hipotesis H₁ ditolak. Penolakan hipotesis ini mengindikasikan bahwa dalam konteks PT X, kompensasi finansial maupun non-finansial bukan merupakan faktor determinan yang mendorong keputusan karyawan untuk bertahan dalam jangka panjang. Nilai *coefficient path* yang rendah (0,214) menunjukkan bahwa hubungan kausal antara kedua variabel ini lemah. Secara analitis, temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa kompensasi di PT X kemungkinan telah dianggap sebagai *hygiene factor* sebuah faktor yang jika tidak terpenuhi dapat menyebabkan ketidakpuasan, namun pemenuhannya tidak serta-merta menciptakan motivasi kuat untuk loyal. Karyawan mungkin telah menganggap tingkat kompensasi yang ada sebagai standar industri yang wajar, sehingga peningkatan atau variasi dalam kompensasi tidak lagi memberikan dampak signifikan terhadap niat mereka untuk bertahan. Fokus mereka kemungkinan telah beralih ke faktor-faktor pemenuhan kebutuhan psikologis yang lebih tinggi.

Secara teoretis, hasil ini tidak sejalan dengan kerangka yang diajukan oleh Milkovich *et al.* (2011), yang memosisikan kompensasi sebagai alat strategis utama untuk meningkatkan retensi. Namun, temuan ini dapat dijelaskan dari perspektif lain yang menyatakan bahwa efektivitas kompensasi sebagai alat retensi sangat bergantung pada konteks dan ekspektasi karyawan. Ketika kebutuhan dasar finansial telah terpenuhi, faktor lain yang bersifat intrinsik menjadi lebih dominan.

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, temuan ini bertentangan dengan hasil penelitian Pradipta & Suwandana (2019), Ariawangsa & Mujiati (2022), dan Wandara & Wibawa (2020) yang

semuanya menemukan pengaruh signifikan dari kompensasi terhadap retensi. Namun, hasil penelitian ini justru sejalan dan memperkuat temuan dari Luthfi Darmawan & Sansoso (2023), yang dalam konteks organisasinya juga menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Kesamaan hasil ini mengisyaratkan bahwa pada perusahaan manufaktur tertentu di Indonesia, peran kompensasi sebagai prediktor retensi mungkin tidak sekuat yang diasumsikan secara teoretis.

Penolakan hipotesis ini juga dapat dipahami dari kondisi nyata di PT X yang tercermin pada skor indikator deskriptif. Meskipun persepsi kompensasi secara umum tergolong baik (rata-rata skor 4,83), terdapat disparitas pada persepsi karyawan. Di satu sisi, karyawan sangat mengapresiasi fasilitas kesehatan (K4, rata-rata 5,06) dan bonus kinerja (K2, rata-rata 5,01), yang merupakan kinerja tertinggi. Namun di sisi lain, aspek fundamental seperti tunjangan cuti tahunan (K6, rata-rata 4,69) memiliki skor terendah. Hal ini mengindikasikan bahwa kompensasi di PT X lebih bersifat sebagai *hygiene factor*; pemenuhannya tidak cukup kuat untuk mendorong retensi, terutama ketika faktor yang lebih krusial seperti kepuasan kerja lebih dominan.

H₂: Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Retensi Karyawan ($P\text{-Value} = 0,455$; $T\text{-Statistic} = 0,748$), sehingga hipotesis H₂ ditolak.

Penolakan hipotesis ini menandakan bahwa sistem nilai, norma, dan artefak yang membentuk budaya organisasi di PT X belum menjadi faktor pengikat yang kuat bagi karyawan. Nilai *coefficient path* yang sangat rendah (0,151) mengonfirmasi lemahnya pengaruh variabel ini. Analisis terhadap temuan ini menunjukkan bahwa karyawan mungkin memandang budaya organisasi hanya sebagai sebuah konteks atau latar belakang lingkungan kerja, bukan sebagai sumber identitas atau keterikatan emosional yang mendorong mereka untuk tetap tinggal. Ada kemungkinan bahwa meskipun budaya yang ada tidak negatif, budaya tersebut belum cukup unik, kuat, atau selaras dengan nilai-nilai pribadi mayoritas karyawan (khususnya generasi muda) untuk dapat memengaruhi keputusan retensi secara signifikan.

Secara teoretis, temuan ini tidak mendukung konsep yang dikemukakan oleh Robbins (2001) bahwa budaya organisasi yang kuat berfungsi sebagai pembeda dan pencipta komitmen. Dalam kasus PT X, mekanisme ini tampaknya tidak beroperasi secara efektif dalam konteks retensi.

Perbandingan dengan penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam. Temuan ini bertentangan dengan Zhang et al. (2018), Praditya Adi Putra & Mudiarta Utama (2018), dan Ariawangsa & Mujiati (2022) yang menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan. Akan tetapi, hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Oktaviani et al. (2025) yang juga tidak menemukan pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap retensi. Lebih lanjut, temuan ini juga dapat dikaitkan dengan penelitian Nurisman (2018) yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung, melainkan melalui mediasi kepuasan kerja. Hal ini memperkuat dugaan bahwa dampak budaya organisasi terhadap retensi bersifat tidak langsung dan bergantung pada bagaimana budaya tersebut diterjemahkan menjadi pengalaman kerja yang memuaskan bagi karyawan. Hasil hipotesis yang ditolak dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa persepsi karyawan terhadap budaya organisasi belum cukup kuat untuk memengaruhi keputusan mereka bertahan dalam perusahaan. Faktor retensi kemungkinan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor individual seperti kepuasan kerja dibandingkan faktor budaya organisasi. Hal ini dapat dianalisis lebih lanjut melalui indikator yang digunakan. Indikator budaya organisasi, seperti "dorongan untuk inovasi" (BO1, BO2) atau "stabilitas sistem kerja" (BO7, BO8), merepresentasikan nilai-nilai dan kebijakan pada level makro-organisasi. Sementara itu, indikator kepuasan kerja, seperti "dukungan dari atasan" (KK5, KK6) dan "bantuan dari rekan kerja" (KK8, KK9), mencerminkan pengalaman pada level mikro-individual yang dirasakan secara langsung setiap hari. Temuan ini mengisyaratkan bahwa keputusan karyawan untuk bertahan

tidak terlalu dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap nilai-nilai abstrak perusahaan, melainkan lebih didasarkan pada kualitas interaksi personal dan pengalaman nyata dalam lingkungan kerja mereka sehari-hari, yang secara efektif terangkum dalam variabel kepuasan kerja.

Lemahnya pengaruh budaya organisasi ini sejalan dengan kondisi di lokasi penelitian. Skor deskriptif menunjukkan bahwa meskipun karyawan menghargai penghargaan atas ide baru (BO2, rata-rata 5,01), aspek lain seperti stabilitas sistem kerja (BO8, rata-rata 4,78) memiliki skor yang lebih rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi di PT X mungkin dipersepsikan sebagai sesuatu yang abstrak dan tidak dirasakan dampaknya secara langsung dalam pekerjaan sehari-hari. Keputusan karyawan untuk bertahan lebih dipengaruhi oleh interaksi personal dan pengalaman nyata (yang tercermin dalam kepuasan kerja) daripada nilai-nilai makro perusahaan.

H₃: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan ($P\text{-Value} = 0,035$; $T\text{-Statistic} = 2,109$), sehingga hipotesis H₃ diterima.

Penerimaan hipotesis ini, ditambah dengan nilai *coefficient path* yang paling tinggi di antara variabel lainnya (0,540), menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor paling kuat terhadap retensi karyawan di PT X. Secara analitis, ini berarti bahwa evaluasi afektif dan kognitif karyawan terhadap pekerjaan mereka termasuk kepuasan terhadap tugas itu sendiri, hubungan dengan atasan, dan interaksi dengan rekan kerja adalah pendorong utama dari niat mereka untuk tetap bekerja di perusahaan. Ketika karyawan merasa senang, dihargai, dan nyaman dalam lingkungan kerja sehari-hari, loyalitas dan komitmen mereka untuk bertahan dalam jangka panjang akan meningkat secara signifikan. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya pengalaman kerja (*employee experience*) sebagai inti dari strategi retensi.

Secara teoretis, hasil ini sangat mendukung kerangka konseptual yang diajukan oleh Spector (2015), yang secara eksplisit menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah anteseden psikologis utama dari berbagai hasil kerja, termasuk penurunan intensi turnover dan peningkatan retensi. Temuan ini mengonfirmasi bahwa kondisi psikologis positif yang berasal dari pekerjaan adalah faktor krusial dalam "mengikat" karyawan pada organisasi.

Hasil ini juga konsisten dengan mayoritas penelitian terdahulu. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nurisman (2018), Wandara & Wibawa (2020), dan Ariawangsa & Mujiati (2022), yang semuanya menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap retensi karyawan. Konsistensi ini memperkuat generalisasi bahwa, terlepas dari konteks industri, kepuasan kerja tetap menjadi pilar fundamental dalam upaya mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Hipotesis yang diterima ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin besar keinginan mereka untuk bertahan dalam perusahaan. Kepuasan kerja menjadi faktor kunci karena karyawan cenderung memilih bertahan apabila merasa nyaman dengan pekerjaannya, memiliki hubungan kerja yang baik, dan mendapatkan apresiasi yang layak.

Diterimanya hipotesis ini sangat didukung oleh kondisi nyata di PT X, di mana variabel kepuasan kerja memiliki rata-rata skor tertinggi (4,96) di antara variabel independen lainnya. Kekuatan pengaruh ini secara spesifik tecermin pada skor indikator tertinggi yaitu bantuan dari rekan kerja (KK9, rata-rata 5,10) dan dukungan atasan saat menghadapi kesulitan (KK7, rata-rata 5,08). Angka-angka ini secara jelas menunjukkan bahwa lingkungan sosial yang suportif dan hubungan interpersonal yang positif adalah fondasi utama yang membuat karyawan merasa puas dan pada akhirnya memutuskan untuk tetap bertahan di perusahaan.

4. KESIMPULAN

Variabel kompensasi tidak terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pemberian kompensasi merupakan salah satu bentuk

imbalan yang umum digunakan perusahaan untuk mempertahankan karyawan, dalam penelitian ini kompensasi tidak menjadi faktor dominan yang dapat menahan keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Kemungkinan besar, karyawan lebih mempertimbangkan faktor internal dan psikologis lainnya, seperti kenyamanan kerja dan hubungan sosial di tempat kerja, dalam menentukan keputusan mereka untuk tetap bertahan.

Variabel budaya organisasi juga tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan. Meskipun budaya organisasi merupakan fondasi yang membentuk perilaku dan nilai-nilai di tempat kerja, dalam konteks penelitian ini, persepsi karyawan terhadap budaya organisasi belum cukup kuat untuk memengaruhi keputusan mereka untuk bertahan dalam perusahaan. Artinya, keberadaan budaya kerja yang baik tidak serta-merta menjamin loyalitas karyawan apabila tidak diiringi oleh faktor lainnya yang lebih personal, seperti kepuasan kerja.

Berbeda halnya dengan dengan dua variabel sebelumnya, variabel kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, baik dari segi beban kerja, lingkungan kerja, relasi dengan atasan dan rekan kerja, maupun keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, maka mereka cenderung lebih berkomitmen dan tidak mencari alternatif pekerjaan lain.

REFERENSI

- [1] Armstrong, M. & T. S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. www.koganpage.com
- [2] Hansen, J. (2022, February 3). *Employee Turnover Rates by Industry: Trends and Solutions*. <https://www.awardco.com/blog/employee-turnover-rates>.
- [3] Alatas, V., & Newhouse, D. L. (2010). *Indonesia jobs report : towards better jobs and security for all (Vol. 2 of 2) : Main report*.
- [4] Dessler, G. (2020). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.
- [5] Gorde, S. U., Sakharekar, U., & Sayankar, K. (2022). The role of Employee Empowerment practices in the Organizational Development. *Shodhsanhita*, 9(1), 151–161.
- [6] Microsoft. (2023). *Will AI Fix Work? 2023 Work Trend Index: Annual Report Illustration by Jon Han with inspiration from Bing Image Creator*.
- [7] Hidayatullah, M., Hairul Hatami, & Achmad Fauziannor. (2025). Retensi Karyawan Generasi Z Di Indonesia Berdasarkan Kajian Literatur Sistematis. *Jurnal Kajian Dan Penalaran Ilmu Manajemen*, 3(2), 01–16. <https://doi.org/10.59031/jkpim.v3i2.601>
- [8] Herbert, T. (2023, March 8). *Improving Employee Retention In 2023 With A Positive Workplace Culture*. Forbes Business Council.
- [9] Anggraeni, D., Kaukab, M. E., & Efendi, B. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, Budaya Organisasi, dan Work Environment Terhadap Loyalitas Karyawan. *Journal of Economics, Management, and Business*, 3(2), 31–46. <https://doi.org/10.32699/magna.v3i2.7891>
- [10] Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64
- [11] Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(2), 269–288.
- [12] Martins, P., Nascimento, G., & Moreira, A. (2023). Leadership and Turnover Intentions in a Public Hospital: The Mediating Effect of Organisational Commitment and Moderating Effect by Activity Department. *Administrative Sciences*, 13(1), 18. <https://doi.org/10.3390/admsci13010018>
- [13] Galanaki, E. (2020). Effects of employee benefits on affective and continuance commitment during times of crisis. *International Journal of Manpower*, 41(2), 220–238. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0270>
- [14] Deniz, A. (2024). The Effect of Normative Commitment on Intention to Stay at Work: An Application in the Aviation Sector. *Journal of Social Science Studies*, 11(2), 69. <https://doi.org/10.5296/jsss.v11i2.22398>

- [15] Yoon, D.-Y., Han, C. S.-H., Lee, S.-K., Cho, J., Sung, M., & Han, S. J. (2022). The critical role of job embeddedness: The impact of psychological empowerment and learning orientation on organizational commitment. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1014186>
- [16] Salem, H., & Almerri, H. (2023). Investigating The Impact of Organizational Culture on Employee Retention: Moderating Role of Employee Engagement. *Journal of System and Management Sciences*, 14(4). <https://doi.org/10.33168/JSMS.2023.0429>