

PERAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DALAM PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP RETENSI KARYAWAN LEMBAGA AMIL ZAKAT INFAK SEDEKAH MUHAMMADIYAH

Rindiani Ulfa Aprilianti

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Ahmad Dahlan, Indonesia
Email: rindiani2015012056@webmail.uad.ac.id

Indah Shofiyah

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Ahmad Dahlan, Indonesia
Email: indah.shofiyah@act.uad.ac.id

Abstrak

LAZISMU sebagai salah satu lembaga yang mendayagunakan dana zakat, infak, sedekah, wakaf, dan dana kedermawanan lain tentunya memerlukan sumber daya manusia dalam pengelolaannya, sehingga penting bagi LAZISMU untuk memperhatikan manajemen sumber daya manusia. Dalam studi ini membahas peran OCB sebagai variabel mediasi dalam pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan. Metode penelitian melibatkan survei terhadap 64 karyawan yang bekerja di LAZISMU. Teknik pemilihan sampel dilakukan dengan probability sampling berupa simple random sampling. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner melalui google form dan diolah dengan bantuan program Smart PLS 4. Hasil penelitian ini membuktikan adanya korelasi positif antara kompensasi dan OCB, serta antara OCB dan retensi karyawan. Namun, pengaruh OCB sebagai mediator dalam hubungan antara kompensasi dan retensi karyawan terbukti lemah. Temuan ini menunjukkan pentingnya pengelolaan kompensasi yang baik untuk meningkatkan OCB karyawan, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi retensi karyawan.

Kata Kunci: Retensi Karyawan; Kompensasi; OCB; Lazismu

Abstract

LAZISMU as an institution that utilizes zakat, infaq, alms, waqf and other charitable funds certainly requires human resources in its management, so it is important for LAZISMU to pay attention to human resource management. This study discusses the role of OCB as a mediating variable in the influence of compensation on employee retention. The research method involved a survey of 64 employees working at LAZISMU. The sample selection technique was carried out using probability sampling in the form of simple random sampling. Data was collected using a questionnaire via Google Form and processed with the help of the Smart PLS 4 program. The results of this research prove that there is a positive correlation between compensation and OCB, as well as between OCB and employee retention. However, the influence of OCB as a mediator in the relationship between compensation and employee retention is proven to be weak. These findings show the importance of good compensation management to increase employee OCB, which in turn can influence employee retention.

Keywords: Employee Retention; Compensation; OCB; Lazismu

1. PENDAHULUAN

LAZISMU sebagai Lembaga yang mendayagunakan dana zakat, infak, sedekah, wakaf, dan dana kedermawanan lain berkembang cukup pesat di Indonesia. Berdasarkan Rencana Strategis (Renstra) LAZISMU 2021–2025 terproyeksi Pertumbuhan LAZISMU secara nasional pada tahun 2024 sebanyak 1.500 kantor, yang terdiri dari kantor pusat maupun kantor layanan yang tersebar di seluruh Indonesia. Capaian yang berhasil diraih oleh LAZISMU sampai saat ini tidak dapat dipisahkan dari peranan amil

zakat sebagai karyawan yang dipekerjakan di dalamnya, karena bagi organisasi yang berbasis pada pelayanan atau jasa, sumber daya manusia menjadi komponen terpenting dalam menjalankan operasionalnya (Pragalata & Wibawa, 2019). Berkaitan dengan karyawan, LAZISMU dihadapkan pada tantangan utama mengenai retensi karyawan. Retensi karyawan merupakan usaha yang dilakukan guna menjaga karyawan tetap bekerja pada suatu organisasi/perusahaan. Winoto et al., (2021) menyatakan bahwa menjaga karyawan terbaik dalam jangka panjang merupakan tantangan yang dihadapi oleh semua perusahaan atau organisasi. Karena keputusan menjadi amil adalah keputusan yang berat dan memiliki tanggung jawab yang tidak mudah sehingga besar kemungkinan amil akan berpindah ke perusahaan lain dengan peluang kerja dan imbalan yang lebih baik (Nazilah, 2021), sehingga masalah retensi karyawan ini perlu menjadi perhatian khusus agar karyawan tetap bertahan di LAZISMU.

Pengelolaan retensi karyawan akan berpengaruh terhadap tingkat perputaran karyawan/*turnover* karyawan. Tingginya tingkat *turnover* di LAZISMU akan berdampak terhadap kinerja dan kemampuannya dalam memberikan layanan yang berkualitas kepada masyarakat. Selain menurunnya tingkat produktivitas, setiap kali karyawan meninggalkan organisasi, LAZISMU akan dihadapkan pada biaya penggantian yang signifikan. Biaya ini tidak hanya mencakup proses perekrutan dan pelatihan karyawan baru, tetapi juga biaya terkait dengan penurunan produktivitas selama periode adaptasi karyawan baru (Prawira & Marinda, 2023). Dengan menjaga retensi karyawan, LAZISMU dapat mencapai stabilitas operasional, efisiensi biaya, kepuasan dan loyalitas karyawan, serta kualitas layanan yang lebih baik, sehingga berkontribusi pada reputasi dan keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, LAZISMU dapat menjaga karyawan agar tidak meninggalkan organisasi dengan memberikan kompensasi yang memadai. Menurut hasil penelitian Pradipta & Suwandana (2019) tinggi rendahnya retensi karyawan dipengaruhi oleh salah satu komponen yakni kompensasi. Seseorang yang telah memberikan kontribusi pada suatu organisasi atau perusahaan berhak mendapatkan kompensasi sebagai imbalan. Selaras dengan pendapat Sandy (2019) yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan imbalan untuk karyawan yang sudah melakukan pekerjaan bagi perusahaan sebagai bentuk balas jasa.

Kompensasi yang diberikan organisasi sebagai balas jasa untuk karyawannya dapat berupa *reward* atau *punishment*. Menurut Noto & Yushita (2016) kompensasi *reward* dan *punishment* yang diterapkan dalam suatu instansi dapat membangkitkan semangat dan motivasi karyawan dalam bekerja. Kompensasi *reward* dapat berupa gaji, tunjangan, bonus, insentif, atau bentuk lainnya, sedangkan kompensasi *punishment* dapat berupa potongan gaji, surat peringatan, dan skorsing. Karyawan pada umumnya lebih menyukai kompensasi *reward* dari pada *punishment*, karena *reward* yang diberikan organisasi dapat menjadi dorongan kuat dalam bekerja, sehingga studi ini lebih berkonsentrasi terhadap pengaruh pemberian kompensasi *reward* pada kinerja karyawan. Karyawan yang mendapatkan kompensasi *reward* cenderung lebih termotivasi untuk bertahan dan berkontribusi lebih lanjut pada organisasi (Parisuda & Mujiati, 2019).

Motivasi memiliki pengaruh kuat terhadap sikap dan perilaku karyawan dalam merespon tugas-tugasnya, berinteraksi dengan rekan kerja, dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi (Gautama & Edalmen, 2020). Salah satu perilaku yang perlu dikembangkan dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi adalah perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Istilah OCB diperkenalkan oleh Organ

pertama kali pada tahun 1988. Menurutnya, OCB adalah perilaku yang dilakukan seorang karyawan melebihi peran dan tuntutannya di tempat bekerja. OCB yang diterapkan seorang karyawan dapat mendorong tercapainya kemajuan dan tujuan dalam suatu organisasi. Seperti yang diungkapkan dalam *Social Exchange Theory* atau teori pertukaran sosial, yang dikembangkan oleh George C. Homans pada tahun 1961 dan diuraikan lebih lanjut oleh Peter M. Blau. Teori ini memberikan pemahaman bahwa hubungan sosial dibangun melalui pertukaran yang adil dan saling menguntungkan, termasuk hubungan antara individu dan organisasi. Karyawan akan mempertimbangkan kontribusi yang akan mereka berikan kepada organisasi dengan imbalan yang mereka terima sebagai hasil dari pertukaran tersebut. Ketika karyawan merasa bahwa pertukaran yang mereka lakukan dengan organisasi adil, mereka cenderung merasa puas dan terikat dalam hubungan tersebut (Nadiaswari & Adnyani, 2024). *Social Exchange Theory* pada LAZISMU dapat dilihat dalam hubungan pertukaran antara amil dengan organisasi. Amil memberikan waktu, tenaga, keterampilan, dan kontribusinya untuk LAZISMU dalam pertukaran atas gaji, manfaat, kesempatan pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang mendukung.

Sebagai salah satu lembaga yang memiliki misi sosial dan keagamaan, OCB dapat menjadi variabel yang penting dalam memahami pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan pada LAZISMU. Namun, penelitian mengenai OCB, kompensasi, dan retensi karyawan sering kali dilakukan dalam konteks perusahaan swasta atau sektor publik. Sedikit penelitian yang secara khusus mengkaji konteks lembaga amil zakat, seperti LAZISMU yang memiliki karakteristik operasional dan kultural yang berbeda. Elfarina et al., (2023) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa perilaku OCB yang dimiliki oleh karyawan akan memberi dampak positif bagi organisasi sosial seperti LAZISMU. OCB dapat menjadi jembatan antara kompensasi yang diterima dan retensi karyawan dengan memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi ekstra dalam bentuk perilaku yang mendukung organisasi. Berdasarkan fenomena dan temuan riset terdahulu, maka penelitian “Peran *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Dalam Pengaruh Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Lembaga Amil Zakat Infak Sedekah Muhammadiyah” menjadi relevan untuk dilakukan dengan tujuan untuk mendeskripsikan bagaimana kompensasi berdampak pada retensi karyawan di LAZISMU dengan OCB sebagai mediasi.

Menurut Maulana et al., (2022) kompensasi adalah faktor utama yang mempengaruhi tinggi rendahnya perilaku OCB dalam suatu perusahaan. OCB adalah tindakan karyawan di luar dari tugas-tugas utamanya sehingga memberikan dampak positif bagi organisasi dan anggota lainnya. Menurut Dewi et al., (2022) OCB merupakan perilaku karyawan yang bersedia melakukan pekerjaan diluar dari tugas utamanya dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan. Amadi & Obinna (2021) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kompensasi secara signifikan dapat mempengaruhi perilaku OCB. Hasil serupa juga diungkapkan Syahbilal et al., (2023) yang menyatakan bahwa kompensasi mampu meningkatkan OCB, sehingga semakin besar kompensasi, perilaku OCB juga akan semakin tinggi. Kompensasi yang adil dan memadai dapat mempengaruhi motivasi melakukan pekerjaan di luar dari tugas utamanya. Karyawan yang puas dengan kompensasinya akan termotivasi untuk membantu rekan kerja, menjaga iklim kerja yang positif, dan berkontribusi dalam aktivitas organisasi, sehingga hipotesis penelitian ini adalah:

H1: Kompensasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Ketika karyawan menunjukkan perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja, berkontribusi pada tim, atau berbagi pengetahuan, hal ini dapat menciptakan ikatan emosional yang kuat dengan organisasi. *Social exchange theory* juga dapat menjelaskan hubungan pertukaran antar rekan kerja pada karyawan LAZISMU. Dalam pertukaran dengan rekan kerja, amil dapat membangun jaringan sosial dan relasi yang kuat, saling membantu, berbagi pengetahuan, dan mendukung satu sama lain. Karyawan yang merasa dihargai dan terlibat dalam lingkungan kerja yang positif cenderung lebih puas dan termotivasi untuk tidak meninggalkan organisasi. Ilyasa & Darmastuti (2022) melakukan penelitian yang mengungkapkan bahwa OCB dapat memberikan pengaruh positif terhadap retensi karyawan yang mana selaras dengan penelitian yang dilakukan Giovanni et al., (2023), sehingga hipotesis penelitian ini adalah:

H2: *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap retensi karyawan.

Kompensasi adalah imbalan yang diberikan organisasi kepada pekerja sebagai pengakuan atas kinerja dan kontribusi yang telah diberikan (Winoto et al., 2021). Kompensasi dapat berupa gaji, tunjangan, bonus, insentif, atau bentuk lainnya. Pemberian kompensasi yang sesuai dengan kontribusi dan prestasi karyawan dapat menjadi faktor penting dalam mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dan dihormati melalui kompensasi yang memadai memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk memilih tetap bekerja dalam perusahaan daripada mencari kesempatan di tempat lain. Selaras dengan pendapat Millena & Mon (2022) yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan elemen penting dalam retensi karyawan yang menjadi alasan seseorang untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Penelitian Violetta & Edalmen (2020) mengungkapkan bahwa kompensasi langsung menunjukkan pengaruh terhadap retensi karyawan. Selanjutnya dalam penelitian Pradipta & Suwandana (2019) yang menyatakan bahwa kompensasi dengan retensi karyawan memiliki hubungan positif dan signifikan, sehingga hipotesis penelitian ini adalah:

H3: Kompensasi berpengaruh terhadap retensi karyawan.

Kompensasi yang adil dan memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga keinginan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi juga semakin besar. Kompensasi yang dapat memuaskan karyawan cenderung menimbulkan motivasi dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi ekstra kepada organisasi melalui perilaku OCB. Selaras dengan Maulana et al., (2022) yang berpendapat bahwa pemberian kompensasi yang adil dapat memotivasi karyawan sehingga dapat menimbulkan perilaku OCB. Perilaku ini dapat menciptakan ikatan emosional dan sosial yang lebih kuat antara karyawan dan organisasi, sehingga retensi karyawan juga semakin tinggi. Dalam penelitian ini, *Social Exchange Theory* dapat mengaitkan hubungan antara kompensasi, perilaku OCB, dan retensi karyawan pada LAZISMU. Motivasi karyawan dalam bekerja akan tumbuh ketika kompensasi yang diberikan mampu memuaskan karyawan, sehingga motivasi tersebut akan mendorong karyawan untuk berperilaku OCB. Perilaku OCB yang ditunjukkan karyawan akan menciptakan iklim kerja yang menyenangkan, sehingga dengan kompensasi yang memadai dan suasana kerja yang menyenangkan akan meningkatkan kemauan karyawan untuk tetap bekerja di organisasi, sehingga hipotesis penelitian ini adalah:

H4: Kompensasi berpengaruh terhadap retensi karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan memanfaatkan metode survei. Tujuan digunakannya metode kuantitatif adalah untuk mengamati bagaimana satu variabel mempengaruhi yang lain atau bagaimana satu variabel berhubungan dengan yang lain. Selaras dengan pendapat Sekaran & Bougie (2016) yang menyatakan bahwa metode kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang berfokus pada pengukuran objektif dan analisis statistik dengan tujuan untuk mengukur realitas secara objektif serta menganalisis hubungan antar variabel. Penelitian ini dilakukan pada LAZISMU di wilayah Jawa Tengah, Jawa Timur, dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang termasuk LAZISMU dengan penghimpunan dan penyaluran dana terbanyak di Indonesia.

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada LAZISMU baik kantor wilayah, daerah, maupun kantor layanan. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan *probability sampling* berupa *simple random sampling*. Jenis data yang digunakan adalah data primer berbentuk angka-angka yang diperoleh dari kuesioner yang dikirim melalui *Google Form*. Pernyataan dalam kuesioner diukur menggunakan skala likert yang terdiri dari lima skor dengan skor tertinggi menggambarkan sangat setuju dan skor terendah menggambarkan sangat tidak setuju. Dalam penelitian ini data diolah dengan bantuan program pengolah data SmartPLS 4. Metode analisis yang dilakukan meliputi Uji Outer Model, Uji Inner Model, Uji Hipotesis, dan Uji Variabel Mediasi.

Tabel 1. Definisi dan Indikator Variabel

Variabel	Definisi Variabel	Indikator
Kompensasi	Kompensasi adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai pengakuan atas kinerja dan kontribusi yang telah diberikan (Winoto et al., 2021).	1. Gaji 2. Tunjangan 3. Insentif 4. Bonus Sumber: (Shahrestani et al., 2020)
Retensi Karyawan	Retensi karyawan merupakan usaha yang dilakukan dalam menjaga karyawan agar tetap bertahan di organisasi (Millena & Mon, 2022).	1. Bertahan di organisasi 2. Konsistensi organisasi 3. Pengakuan organisasi Sumber: (Kundu & Lata, 2017).
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	OCB merupakan perilaku karyawan diluar dari tugas utamanya sehingga dapat meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan (Mardhani & Dewi, 2022).	1. Kerjasama tim 2. Disiplin dalam bekerja 3. Tidak mengeluh dalam bekerja 4. Menjaga hubungan baik dengan rekan kerja 5. Tanggung jawab pada kehidupan organisasi Sumber: (Titisari, 2014).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan penyebaran kuesioner pada karyawan yang bekerja pada LAZISMU di tiga wilayah LAZISMU yaitu wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, diperoleh 63 responden yang mengisi kuesioner melalui *google form*. Dari hasil tersebut mayoritas responden adalah laki-laki (57%) dan sebagian besar berusia antara 21-35 tahun (67%). Dari segi pendidikan, mayoritas responden memiliki gelar S1 (54%), dan kebanyakan telah bekerja selama 1-3 tahun (43%). Untuk penghasilan, sebagian besar responden berada dalam kisaran Rp 1.000.000 - Rp 2.500.000 per bulan (62%). Lebih jelasnya karakteristik responden yang disajikan melalui tabel berikut:

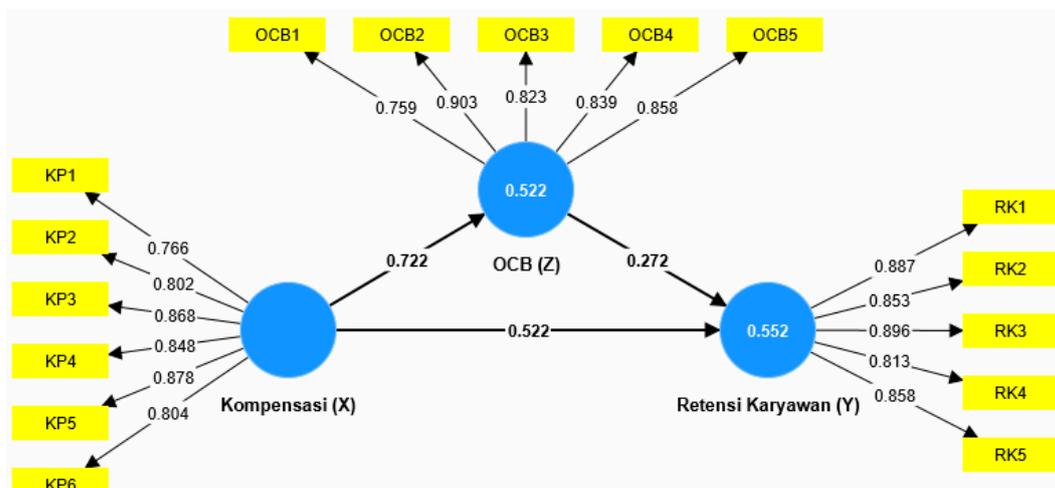
Tabel 2. Data Responden

Identitas Responden		Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	36	57%
	Perempuan	27	43%
Usia	<20 tahun	5	8%
	21-35 tahun	42	67%
	36-50 tahun	11	17%
	>50 tahun	5	8%
Jenjang Pendidikan	SLTA/Sederajat	18	29%
	Diploma	9	14%
	S1	34	54%
	S2	2	3%
Lamanya Bekerja	<1 tahun	18	29%
	1-3 tahun	27	43%
	3-5 tahun	8	13%
	>5 tahun	10	16%
Besarnya Penghasilan	Rp 0 - Rp 1.000.000	17	27%
	Rp 1.000.000 - Rp 2.500.000	39	62%
	Rp 2.500.000 - Rp 5.000.000	5	8%
	>Rp 5.000.000	2	3%

Sumber: data diolah penulis (2024)

Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran dalam penelitian ini merujuk pada hasil *outer* model PLS SEM *Algorithm* yaitu pengujian validitas konvergen berdasarkan nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE), pengujian validitas diskriminan berdasarkan nilai *Heterotrait Monotrait Ratio* (HTMT) dan *Fornell Larcker* serta untuk pengujian reliabilitas berdasarkan nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Model pengukuran variabel kompensasi, retensi karyawan, dan OCB dalam penelitian ini diukur secara reflektif. Menurut Hair et al., (2019) nilai evaluasi model pengukuran reflektif untuk *loading factor* adalah ≥ 0.70 , *AVE* ≥ 0.50 , *composite reliability* ≥ 0.70 dan *cronbach's alpha* adalah ≥ 0.70 .



Gambar 1. Hasil PLS *Algorithm*
Sumber: *Output SmartPLS 4*

Tabel 3. Hasil Evaluasi Model Pengukuran

Variabel	Indikator	Outer Loading	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Kompensasi (X)	KP1 Pemberian gaji	0.766	0.687	0.916	0.909
	KP2 Kenyamanan lingkungan kerja	0.802			
	KP3 Fasilitas tempat kerja	0.868			
	KP4 Pemberian insentif	0.848			
	KP5 Pengakuan atas hasil pekerjaan	0.878			
	KP6 Pemberian bonus prestasi kerja	0.804			
Retensi Karyawan (Y)	RK1 Tawaran pekerjaan lain	0.877	0.702	0.908	0.914
	RK2 Niat keluar dari tempat kerja	0.853			
	RK3 Niat berpindah pekerjaan	0.896			
	RK4 Konsistensi terhadap pekerjaan saat ini	0.813			
	RK5 Pengakuan terhadap tempat kerja	0.858			
OCB (Z)	OCB1 Membantu rekan kerja	0.759	0.743	0.917	0.839
	OCB2 Disiplin dalam melaksanakan pekerjaan	0.903			
	OCB3 Tidak mengeluh dalam bekerja	0.823			
	OCB4 Menjaga hubungan baik dengan rekan kerja	0.839			
	OCB5 Tanggung jawab dalam bekerja	0.858			

Sumber: data diolah penulis (2024)

Validitas dalam setiap indikator diuji menggunakan validitas konvergen sebagai pengukur konstruk. Dalam *Partial Least Square (PLS)* indikator dinilai sesuai dengan *loading factor* nya. Jika nilai *outer loading* yang dihasilkan ≥ 0.70 maka indikator tersebut dapat dikatakan valid. Berdasarkan tabel 3, diketahui nilai *outer loading* dari setiap indikator ≥ 0.70 , sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh indikator dari variabel kompensasi, retensi karyawan dan OCB bernilai valid. Selain itu tingkat validitas konvergen yang baik ditunjukkan apabila nilai AVE konstruk ≥ 0.50 dari seluruh konstruk lainnya. Berdasarkan tabel 3 diketahui bahwa nilai AVE kompensasi adalah sebesar 0.687, retensi karyawan sebesar 0.702, dan OCB sebesar 0.743 dimana semua variabel memiliki nilai AVE ≥ 0.50 sehingga telah memenuhi syarat validitas konvergen yang baik.

Composite Reliability dan *Cronbach's Alpha* digunakan sebagai pengukur reliabilitas suatu indikator. Jika nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* menunjukkan ≥ 0.70 maka indikator dapat dikatakan reliable. Diketahui dari tabel 3 nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* dari masing masing variabel menunjukkan nilai ≥ 0.70 , sehingga seluruh variabel memenuhi syarat reliabilitas.

Tabel 4. Hasil Validitas Diskriminan

Metode: *Fornell-Larcker*

	Kompensasi (X)	OCB (Z)	Retensi Karyawan (Y)
Kompensasi (X)	0.829		
OCB (Z)	0.722	0.838	
Retensi Karyawan (Y)	0.718	0.649	0.862

Metode: HTMT

	Kompensasi (X)	OCB (Z)	Retensi Karyawan (Y)
Kompensasi (X)			
OCB (Z)	0.777		
Retensi Karyawan (Y)	0.775	0.692	

Sumber: data diolah penulis (2024)

Validitas diskriminan merupakan model pengukuran untuk memastikan variabel dalam penelitian teruji secara statistik. Dalam penelitian ini pengukuran validitas diskriminan dilakukan dengan uji *Fornell Larcker* dan HTMT. Kriteria *Fornell Larcker* yaitu apabila akar AVE variabel lebih besar dari korelasi antara variabel. Berdasarkan tabel 4, variabel kompensasi memiliki akar AVE (0.829) lebih besar korelasinya dengan OCB (0.722) dan retensi karyawan (0.718), begitupun dengan variabel OCB dan retensi karyawan menunjukkan akar AVE yang lebih besar dari korelasi antar variabel. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan, variabel kompensasi, OCB dan, retensi karyawan memenuhi syarat validitas diskriminan.

Uji HTMT digunakan karena dinilai lebih akurat dalam mendeteksi validitas diskriminan (Hair et al., 2019). Jika nilai HTMT menunjukkan < 0.90 maka dapat dikatakan bahwa validitas diskriminan tercapai. Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4, nilai HTMT sudah menunjukkan nilai < 0.90, sehingga validitas diskriminan setiap variabel sudah tercapai.

Evaluasi Model Struktural

Pemeriksaan evaluasi model struktural pertama-tama dilakukan dengan memeriksa ada tidaknya multikolinearitas antara variabel dengan menguji *Inner Variance Inflated Factor* (VIF). Nilai *Inner VIF* yang direkomendasikan adalah <5. Jika nilai *Inner VIF* menunjukkan <5 berarti tidak ada multikolinier antar variabel. Kemudian dilakukan pengujian hipotesis dengan melihat nilai p-value. Jika p-value menunjukkan nilai >0.05 maka ada pengaruh signifikan antar variabel. Selain itu, nilai selang kepercayaan 95% taksiran parameter koefisien jalur juga perlu disampaikan untuk mengevaluasi kepastian atau ketidakpastian dari estimasi parameter yang dihasilkan dari model struktural yang dibangun. Selanjutnya uji pengaruh variabel langsung dilakukan dengan uji f square. Kriteria f square jika nilai 0,02 termasuk kategori rendah, 0.15 kategori sedang, dan 0.35 termasuk kuat. Untuk pengujian f square efek mediasi diuji menggunakan statistik *upsilon v* dengan cara mengkuadratkan *path coefficient*. Nilai statistik *upsilon v* dikatakan berpengaruh rendah apabila nilainya 0.02, berpengaruh sedang apabila nilainya 0.075 dan pengaruh kuat apabila nilainya 0.175.

Tabel 5. Hasil Evaluasi Model Struktural

Hipotesis	Path Coefficient	P Value	95% Interval Kepercayaan Path Coefficient		Hasil Pengujian	VIF	F Square/ Upsilon V	R Square
			Batas Bawah	Batas Atas				
Pengaruh Langsung								
H1.Kompensasi (x) -> OCB (Z)	0.722	0.000	0.572	0.847	Signifikan	1.000	1.090	0.522
H2.OCB (Z) -> Retensi Karyawan (Y)	0.272	0.029	0.087	0.557	Signifikan	2.090	0.079	0.552
H3.Kompensasi (x) -> Retensi Karyawan (Y)	0.522	0.000	0.233	0.706	Signifikan	2.090	0.291	
Pengaruh Tidak Langsung/Mediasi								
H4.Kompensasi (x) -> OCB (Z) -> Retensi Karyawan (Y)	0.196	0.049	0.058	0.441	Signifikan		0.038	

Sumber: data diolah penulis (2024)

Hasil uji hipotesis 1 diterima berdasarkan nilai *path coefficient* sebesar 0.722 dan p-value 0.000, yang berarti variabel kompensasi terhadap OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan. Besar pengaruh antar variabel ditunjukkan dalam pengujian *effect size* dengan nilai f square sebesar 1.090, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi terhadap OCB berpengaruh kuat. Dalam selang kepercayaan 95% besar pengaruh kompensasi terhadap OCB terletak antara 0.572 sampai 0.847 yang berarti ketika kompensasi yang diberikan oleh organisasi mengalami peningkatan maka perilaku OCB karyawan akan meningkat hingga 0.847.

Hasil uji hipotesis 2 diterima berdasarkan nilai *path coefficient* sebesar 0.272 dengan p-value 0.029, sehingga variabel OCB terhadap retensi karyawan diketahui berpengaruh positif dan signifikan. Besar pengaruh antar variabel ditunjukkan dalam pengujian *effect size* dengan nilai f square sebesar 0.079, sehingga variabel OCB terhadap retensi karyawan memiliki pengaruh yang rendah. Dalam selang kepercayaan 95% besar pengaruh OCB terhadap retensi karyawan terletak antara 0.087 sampai 0.557 yang berarti ketika karyawan menunjukkan perilaku OCB yang tinggi dalam organisasi maka retensi karyawan akan meningkat hingga 0.557.

Hasil uji hipotesis 3 diterima yang menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0.552 dengan p-value 0.000, yang berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kompensasi terhadap retensi karyawan. Besar pengaruh antar variabel ditunjukkan dalam pengujian *effect size* dengan nilai f square sebesar 0.291, sehingga variabel kompensasi terhadap retensi karyawan memiliki pengaruh yang sedang. Dalam selang kepercayaan 95% besar pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan terletak antara 0.233 sampai 0.706 yang berarti ketika kompensasi yang diberikan kepada karyawan meningkat maka retensi karyawan akan meningkat hingga 0.557.

Hasil pengujian hipotesis 4 diterima, yang menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0.196 yang berarti bernilai positif, sedangkan untuk pengaruh variabel mediasi menunjukkan p-value kurang dari 0.05 yaitu sebesar 0.049 sehingga pengaruh variabel kompensasi terhadap retensi karyawan melalui OCB sebagai pemediasi memiliki pengaruh yang signifikan. Dalam pengujian *effect size* diketahui bahwa efek dari variabel OCB terhadap retensi karyawan berpengaruh rendah dengan nilai *upsilon v* sebesar 0.079. Dalam selang kepercayaan 95% besar pengaruh OCB terhadap retensi karyawan terletak antara 0.087 sampai 0.557 yang berarti ketika karyawan menunjukkan perilaku OCB yang tinggi dalam organisasi maka retensi karyawan akan meningkat hingga 0.557.

Untuk menghitung besar peranan variabel bebas pada variabel terikat dapat menggunakan pengujian R-Square (R²). Berdasarkan tabel 5, hasil uji koefisien determinasi variabel OCB menunjukkan nilai 0.522 (model sedang) yang berarti dengan persentase 55.2% dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi dan retensi karyawan dan sisanya 44.8% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian. Untuk variabel retensi karyawan menunjukkan nilai uji koefisien determinasi sebesar 0.522 (model sedang) yang berarti dengan persentase 52.2% variabel retensi karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi dan OCB, sedangkan sisanya 47.8% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian. Kemudian untuk mengetahui seberapa cocok model yang digunakan dalam penelitian dilakukan pengujian *Goodness of Fit* (GoF). Nilai GoF dapat dilihat dari hasil *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) untuk melakukan pengujian kecocokan model penelitian sehingga dapat diketahui apakah model penelitian cocok atau tidak. Nilai SRMR yang baik adalah < 0.10, dimana hasil SRMR

dalam penelitian ini menunjukkan nilai 0.095, sehingga kesimpulan yang didapat yaitu ketiga variabel dalam penelitian ini dapat menggambarkan tingkat kelayakan model secara menyeluruh.

Pengaruh Kompensasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Berdasarkan uji hipotesis, kompensasi berdampak positif dan signifikan terhadap perilaku OCB karyawan LAZISMU, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0.722 dan nilai *p-value* 0.000. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Amadi & Obinna (2021), Syahbilal et al., (2023), Safrida & Asmara (2023), dan Pasongli et al., (2023). Hubungan positif menunjukkan bahwa semakin besar tingkat kompensasi yang diterima, semakin besar kemungkinan karyawan akan menunjukkan perilaku OCB dalam bekerja. Pemberian kompensasi yang lebih baik cenderung mendorong karyawan untuk melakukan hal-hal di luar tanggung jawab formal mereka (Stephanie et al., 2024). Ini menunjukkan bahwa memberikan kompensasi yang memadai dan adil dapat mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih banyak secara positif terhadap organisasi mereka (Armaniah et al., 2023).

Adanya hubungan yang signifikan secara statistik antara kompensasi dan perilaku OCB menunjukkan bahwa ketika ada peningkatan kompensasi secara konsisten dikaitkan dengan peningkatan yang signifikan dalam perilaku OCB karyawan. Dengan kata lain, ketika karyawan LAZISMU merasa diperlakukan baik dengan kompensasi yang memadai, mereka cenderung melakukan lebih banyak di luar tugas-tugas rutin mereka yang diharapkan. Kuatnya pengaruh antara kompensasi dengan OCB ini menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan LAZISMU sudah mampu memuaskan karyawannya, sehingga karyawan LAZISMU juga memperlihatkan perilaku OCB yang tinggi. Hal ini tentunya menjadi perhatian bagi LAZISMU mengenai betapa pentingnya pengelolaan kompensasi yang baik agar memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dan memberikan kontribusi positif kepada organisasi.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* Terhadap Retensi Karyawan

OCB terhadap retensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai *path coefficient* sebesar 0.272 dan *p-value* 0.029. Hasil ini membuktikan jika karyawan LAZISMU telah menunjukkan perilaku seperti membantu sesama karyawan, berpartisipasi aktif dalam organisasi, dan memberikan bantuan di luar tanggung jawab utama mereka. Perilaku seperti inilah yang dapat berkontribusi pada tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi, karena karyawan LAZISMU yang menunjukkan perilaku OCB tinggi dapat memberikan dampak positif bagi organisasi.

Di LAZISMU, karyawan yang menunjukkan perilaku OCB akan dapat memperkuat hubungan antara karyawan dengan organisasi. Karyawan cenderung lebih termotivasi untuk tetap tinggal di organisasi ketika mereka merasa terlibat secara aktif dalam kegiatan organisasional dan merasakan dampak positif dari kontribusi yang telah diberikannya. Hasil studi ini didukung oleh penelitian Giovanni et al., (2023) bahwa OCB dapat membantu meningkatkan retensi guru di SMA Negeri 1 Lawang. Selain itu, penelitian Anandatarajan (2019) juga menyatakan bahwa pegawai yang mau bekerja sama dengan tim, berperilaku disiplin dalam bekerja, tidak mengeluh dalam bekerja, dan selalu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja dapat meningkatkan retensi pada organisasi.

Pengaruh Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan pengujian hipotesis, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan LAZISMU dengan nilai *path coefficient* sebesar 0.552 dan *p-*

value 0.000. Hubungan ini menunjukkan bahwa LAZISMU telah memberikan kompensasi yang dapat memuaskan karyawannya, sehingga keinginan karyawan untuk tetap berada di LAZISMU tinggi. Hasil studi ini selaras dengan Pradipta & Suwandana (2019), Violetta & Edalmen (2020), Hernawan & Srimulyani (2021), dan Mardhani & Dewi (2022), namun kontradiktif dengan penelitian Nathania & Wijaya (2024) yang membuktikan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan pada Maxx Coffee di Tangerang. Hal ini menjelaskan bahwa pemberian kompensasi yang lebih tinggi belum tentu menjadi alasan bagi karyawan Maxx Coffee untuk tetap bertahan di perusahaan.

Kompensasi adalah imbalan atas pekerjaan yang dilakukan, jadi ketika kompensasi yang diberikan kepada karyawan lebih kompetitif, hal itu dapat meningkatkan retensi karyawan. Hanifah & Waskito (2023) dalam penelitiannya juga menjelaskan bahwa gaji yang diterima karyawan berdampak signifikan dalam mempertahankan karyawan, karena gaji dianggap sebagai salah satu bentuk penghargaan yang diberikan atasan. Jika kompensasi yang diberikan kepada karyawan lebih baik, kemungkinan mereka akan tetap di perusahaan lebih lama. Dengan kata lain, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk tetap berada di tempat kerja yang memberikan kompensasi yang memadai (Bahrun & Yusuf, 2022). Dengan memberikan kompensasi yang kompetitif dan memadai, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan dan keterikatan karyawan, serta mengurangi tingkat pergantian karyawan yang dapat mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pengaruh Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan LAZISMU, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0.196 dan p-value 0.049. Hubungan ini dapat dilihat dari perspektif teori pertukaran sosial, dimana individu cenderung melakukan tindakan yang memberikan manfaat bagi mereka sebagai hasil dari pertukaran sosial yang adil dan menguntungkan. LAZISMU memberikan kompensasi yang adil dan memadai kepada karyawannya sebagai imbalan atas kontribusi dan pengabdian mereka. Dalam konteks penelitian ini, kompensasi yang adil dan memadai yang diberikan LAZISMU kepada karyawannya dianggap sebagai bentuk pertukaran yang menguntungkan. Karyawan cenderung lebih setia dan berdedikasi tinggi kepada organisasi jika mereka menerima kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang diperoleh dari pemberian kompensasi yang layak dapat memotivasi karyawan untuk menunjukkan perilaku OCB, selaras dengan pendapat Fachrudin & Sholihin (2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu yang dapat mendorong karyawan untuk berperilaku OCB. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang layak dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi secara keseluruhan, yang pada gilirannya akan meningkatkan tingkat retensi di LAZISMU.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini berarti, semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan LAZISMU, semakin besar kemungkinan mereka akan menunjukkan perilaku OCB di tempat kerja. OCB juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Karyawan

LAZISMU dengan OCB yang tinggi cenderung memiliki retensi yang lebih tinggi. Ini menunjukkan bahwa perilaku OCB dapat memainkan peran penting untuk menentukan tingkat keberlanjutan karyawan yang bekerja di LAZISMU. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, sehingga pemberian kompensasi yang semakin tinggi, memungkinkan karyawan akan tetap bekerja di LAZISMU dalam jangka waktu yang lebih lama. Ini membuktikan bahwa pemberian kompensasi yang kompetitif dan memadai dapat menjadi strategi efektif LAZISMU dalam mempertahankan karyawan yang berharga. OCB dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan di LAZISMU. Ini menunjukkan bahwa kompensasi yang baik dapat mendorong perilaku OCB yang tinggi, yang pada gilirannya menghasilkan retensi karyawan yang lebih tinggi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada hubungan antara kompensasi, OCB, dan retensi karyawan, sehingga penting untuk dipertimbangkan dalam manajemen sumber daya manusia di LAZISMU. Penelitian ini dapat membantu LAZISMU dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan, sehingga LAZISMU dapat mengubah atau meningkatkan kebijakan kompensasi untuk mempertahankan karyawan terbaiknya dan mendorong pengembangan budaya organisasi yang positif. Penelitian ini membatasi fokusnya hanya meneliti variabel kompensasi yang berupa reward (gaji, tunjangan, bonus, insentif, atau bentuk lainnya), sehingga bagi penelitian selanjutnya dapat memperluas pemahaman tentang pengaruh kompensasi dengan mengeksplorasi jenis kompensasi berupa *punishment* dan penelitian dapat diperluas untuk membandingkan praktik kompensasi, OCB, dan retensi antara LAZISMU dengan lembaga amil zakat lainnya yang beroperasi di wilayah yang sama atau berbeda sehingga dapat meningkatkan pemahaman tentang komponen kontekstual yang mempengaruhi perilaku karyawan dan retensi di lembaga amil zakat.

5. REFERENSI

- Amadi, K. I., & Obinna, G. B. E. (2021). Compensation and Organizational Citizenship Behaviour in Courier Service Companies in Rivers State. *ARCN Journals*, 13(4), 211–224.
- Anandanatarajan, K. (2019). Effectiveness Of Organizational Citizenship Behavior On Retention: A Study Among The Employees Of BPO Sectors. *Think India Journal*, 22(35), 1274–1278. <https://www.thinkindiaquarterly.org/index.php/think-india/article/view/19478%0Ahttps://www.thinkindiaquarterly.org/index.php/think-india/article/download/19478/14353>
- 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. *Jurnal Ilmu Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi MH Thamrin*, 4(1), 259–273. <https://doi.org/10.37012/ileka.v4i1.1655>
- Bahrin, K., & Yusuf, M. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan (Studi Kasus Pada PT . Interaktif Media Siber). *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains (JEMS)*, 3(2), 260–271.
- Dewi, N. wayan P., Widyani, A. . D., & Vipraprastha, T. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Bhuwana Permai. *Values*, 3(2), 309–318.
- Elfarina, D. D., Baraba, R., & Annisa, N. N. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan

- Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) (Studi Kasus Pada Karyawan LAZISMU Kabupaten Purworejo). *Jurnal Volatilitas*, 5(1), 160–172.
- Fachrudin, K. A., & Sholihin, M. (2021). Examining the Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship Between Budgetary Participation and Organizational Citizenship Behavior in Indonesian Higher Education Institutions. *Cogent Business and Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1968990>
- Gautama, K. D., & Edalmen. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, II(3), 749–757.
- Giovanni, F. N., Survival, & Wulandari, W. (2023). Peran Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi : Organizational Citizenship Behavior dan Kompetensi Terhadap Retensi Guru SMAN 1 Lawang. *Jurnal Economica*, 2(2), 380–396.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hanifah, N., & Waskito, J. (2023). Peran Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Pada Lazismu SOlo Raya. *Jursima*, 11(01), 250–264. <https://ojsiibn1.indobarunasional.ac.id/index.php/jursima/article/view/729>
- Hernawan, B. D., & Srimulyani, V. A. (2021). Dampak Kompensasi terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi (Impact of Compensation on Employee Retention with Job Satisfaction as a Mediation). *Reviu Akuntansi, Manajemen, Dan Bisnis (Rambis)*, 1(2), 115–125.
- Ilyasa, M. Z., & Darmastuti, I. (2022). Analisis Pengaruh Penghargaan Terhadap Retensi Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Gelawa Food Family Kabupaten Demak). *Diponegoro Journal Of Management*, 11(8.5.2017), 1–15.
- Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of Supportive Work Environment on Employee Retention: Mediating Role of Organizational Engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 703–722.
- Mardhani, K. K., & Dewi, A. S. K. D. (2022). Pengaruh Kompensasi Komitmen Organisasional Terhadap Retensi Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja RSU Bhakti Rahayu Denpasar. *E-Jurnal Manajemen*, 11(1), 150–169.
- Maulana, A., Fadhilah, M., & Kirana, K. C. (2022). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen (JEBM)*, 14(1), 65–75. <https://doi.org/10.29264/jmmn.v14i1.10607>
- Millena, R., & Mon, M. D. (2022). Analisis Pengaruh Kompensasi Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Karyawan Manufaktur Tunas Bizpark Kota Batam. *Jwm (Jurnal Wawasan Manajemen)*, 10(3), 157–166. <https://doi.org/10.20527/jwm.v10i3.220>
- Nadiazwari, I. A. A. I., & Adnyani, I. G. D. (2024). Peran Kepuasan Kerja Pegawai Memediasi Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Dinas Koperasi Dan Ukm Kabupaten Gianyar).

- E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 13(03), 542–556.
- Nathania, J. A., & Wijaya, S. (2024). Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Retensi Karyawan pada Store Maxx Coffee Tangerang. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi (SIMO)*, 5(1), 43–54.
- Nazilah, U. (2021). Analisis Penyebab Turnover Pada Karyawan Yayasan Dana Sosial Al Falah (YSDF) Surabaya. *Journal of Shariah Economics*, 4(1), 182–205. <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>
- Noto, Y., & Yushita, A. N. (2016). Pengaruh Skema Kompensasi Reward, Punishment Terhadap Fraudulent Financial Reporting Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Nominal*, 5(1), 109–119.
- Parisuda, I. M. M., & Mujiati, N. wayan. (2019). Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(6), 3959–3986.
- Pasongli, S., Solang, D. J., & Kumat, T. D. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Perawat Rumah Sakit Advent Manado. *Jurnal Sains Riset*, 13(3), 744–754. <https://doi.org/10.47647/jsr.v13i3.1971>
- Pradipta, P. S. A., & Suwandana, I. G. M. (2019). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen (EJMUNUD)*, 8(4), 2409–2437.
- Pragalata, A. T. A., & Wibawa, I. M. A. (2019). The Effect of Compensation on Employee Retention Through Work Satisfaction and Effective Commitments As a Mediating Variable (Study At the Jayakatha Bali Beach Resort Residence and Spa, Indonesia). *International Journal of Economics, Commerce and Management*, VII(5), 565–577. <http://ijecm.co.uk/>
- Prawira, M. F., & Marinda, V. S. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Demokrasi Terhadap Retensi Karyawan. *Fair Value : Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(7), 3102–3110.
- Safrida, Syah, A., & Asmara, M. E. (2023). Peranan Intervening Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Salman*, 4(3), 225–239.
- Sandy, F. B. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention Yang Dimediasi Oleh Organizational Commitment Karyawan PT IDX. *Jurnal Manajemen*, 16(1), 1–19.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*.
- Shahrestani, H. V., Shahin, A., Teimouri, H., & Barzoki, A. S. (2020). Revising the Kano Model For Designing an Employee Compensation System: Developing One-Dimensional Attributes. *The TQM Journal*, 32(1), 78–91. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2019-0153>
- Stephanie, B. J., Lengkong, V. P. K., & Tampenawas, J. L. A. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja , Kompensasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 12(1), 849–859.
- Syahbilal, H. F., Iskandar, & Heru, S. (2023). Pengaruh kompensasi dan komunikasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 20(4), 559–571.

- Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*.
- Violetta, V., & Edalmen. (2020). Pengaruh Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, II(4), 1086–1095.
- Winoto, H., Tecoalu, M., & Wijaya, S. (2021). The Effect of Compensation and Supervisor Support Mediated by Job Satisfaction on Employee Retention (Case Study at PT Pradu). *Primanomics : Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 19(1), 147–157. <https://doi.org/10.31253/pe.v19i1.513>