



**PENGARUH KOMPENSASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA DENGAN RETENSI KARYAWAN SEBAGAI MEDIASI DI PT. HUTAN  
SAWIT LESTARI, KOTAWARINGIN TIMUR, KAL-TENG**

Oleh

Laden Mering<sup>1</sup>, Hansly Tunjang<sup>2</sup>, Rita Yuanita Toendan<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Palangka Raya  
Email: [1ladenmering.upr888@gmail.com](mailto:1ladenmering.upr888@gmail.com)

**Abstract**

Research in the field of potential and quality human resources in the company in achieving its goals. This study aims to determine the effect of compensation, organizational culture on employee performance, and organizational culture on employee performance through retention. Research conducted at PT. Sustainable Palm Oil Forest Unit I. Encouraging employee retention so that prospective employees remain and continue to improve employee performance. This type of research is explanatory with a census sample, namely the entire population of fresh fruit bunches (FFB) harvesters at PT. Sustainable Palm Oil Forest Unit I East Kotawaringin Regency, with a questionnaire of 108 people. Data were analyzed using SEM with SmartPLS. The results of the analysis in this study prove that the effect of compensation and organizational culture on performance through employee retention is positive and significant. The results also show that compensation and organizational culture have a positive and significant effect on employee retention.

**Keywords: Compensation, Organizational Culture, Retention, Employee Performance.**

**PENDAHULUAN**

Berkembangnya suatu perusahaan tidak luput dari berbagai dukungan, baik dukungan internal maupun eksternal perusahaan. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satunya yang ada dalam suatu perusahaan. Manajemen sumber daya manusia memegang peran strategis dalam perusahaan, di mana manajemen sumber daya manusia ikut andil dalam merancang strategi perusahaan untuk mencapai tujuan dan mengubah rencana strategis tersebut ke dalam tindakan [1,2].

Salah satu permasalahan yang dihadapi manajemen dalam mencapai tujuan organisasi diantaranya adalah sumber daya manusia. Adanya sumber daya manusia yang potensial dan berkualitas, akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Saat ini untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan mempertahankan sumber daya manusia tersebut tidak mudah [1-3]. Melihat

hal tersebut, perusahaan senantiasa memberikan yang terbaik bagi karyawannya, sehingga karyawan dapat berkontribusi secara optimal dalam peningkatan kinerja perusahaan. Perusahaan harus mempertahankan karyawannya selama mungkin terutama apabila karyawan tersebut memberikan dampak positif bagi perusahaan.

Bagi para pengusaha, retensi karyawan adalah lamanya karyawan tinggal di perusahaan yang secara tidak langsung dapat disebut sebagai sikap karyawan terhadap perusahaan. [4-6] menyatakan, retensi karyawan adalah suatu cara yang digunakan manajemen untuk mempertahankan karyawan yang kompeten agar tetap bertahan dalam perusahaan dalam jangka waktu tertentu. [3-7] menyatakan, jika karyawan tidak dapat menggunakan potensinya dengan penuh dan juga tidak dihargai atau didengar di tempat mereka bekerja, maka mereka akan keluar karena stres dan frustrasi.



Retensi karyawan merupakan kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki potensi untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Mempertahankan karyawan merupakan tujuan penting dari setiap organisasi dan kunci kesehatan jangka panjang serta keberhasilan suatu organisasi tergantung pada retensi karyawan.

[5-7] memelihara tingginya retensi karyawan akan meningkatkan efektifitas dan kinerja perusahaan karena dengan tingginya retensi, maka tentu saja turnover menjadi rendah. [3-7] menjelaskan, retensi karyawan adalah sebuah kemampuan yang harus dimiliki oleh perusahaan supaya dapat mempertahankan karyawan potensial didalam perusahaan untuk tetap loyal pada perusahaan. juga mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi retensi karyawan diantaranya adalah faktor organisasional dan penghargaan atau kompensasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh [4-8] menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Sejalan dengan hal itu, [2-8] mengemukakan bahwa kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan secara signifikan mempengaruhi retensi pada karyawan.

PT. Hutan Sawit Lestari (HSL) merupakan salah satu perusahaan perkebunan sawit yang berada di Kabupaten Kotawaringin Timur. PT. Hutan Sawit Lestari Unit I memiliki luas lahan yang dapat dikonversi untuk perkebunan sawit seluas 7.307 Ha. Penanaman kebun sawit dimulai pada tahun 2006 seluas 3.000 Ha dan pada tahun 2007 seluas 1.860 Ha. Pada saat tahun 2021 PT. Hutan Sawit Lestari Unit I sudah menghasilkan Tandan Buah Segar (TBS) sebanyak 160.761 Ton.

Berdasarkan data yang tercatat di PT. Hutan Sawit Lestari Unit I, menunjukkan bahwa terjadi fluktuasi atau ketidak stabilan jumlah karyawan panen/pemanen. Yang mana selama dua tahun terakhir perusahaan mengalami *turnover* yang cukup signifikan

sejak tahun 2020 hingga tahun 2022. Terjadinya *turnover* ini membuat kinerja perusahaan mengalami penurunan. Penurunan jumlah karyawan Panen ini ternyata juga berdampak pada turunnya hasil panen selama tiga tahun terakhir. Dari penelitian sebelumnya dan fenomena maka, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Retensi karyawan sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Hutan Sawit Lestari Unit I di Kabupaten Kotawaringin Timur, Provinsi Kalimantan Tengah.

### TINJAUAN PUSTAKA

Menurut [3-9] mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia: pada dasarnya satu negatif, yang ditandai sebagai Teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan Teori Y. Setelah memandang cara para manajer menangani karyawan, McGregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer, mengenai kodrat manusia didasarkan pada suatu pengelompokan pengandaian tertentu dan bahwa manajer cenderung mencetak perilakunya terhadap bawahannya. Menurut Teori X, empat pengandaian yang dipegang para manajer adalah sebagai berikut: (1) Karyawan secara inheren (tertanam dalam dirinya) tidak menyukai kerja dan, bilamana dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya. (2) Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan. (3) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarah formal bilamana dimungkinkan, dan (4) Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi.

### Kinerja Karyawan

Kinerja adalah tampilan ulang kontribusi individu yang diberikan kepada organisasi dalam memberdayakan mereka [8-11]. Kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik



bersifat fisik/material maupun non fisik maupun non fisik/non-material [9-11]. Sedangkan [10-12] menjelaskan kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan sehingga dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Berdasarkan definisi tersebut maka disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kontribusi individu kepada organisasi sebagai tujuan untuk pengelolaan sumberdaya manusia baik berupa fisik maupun non fisik yang memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu [5,9,11-13]. Pemahaman secara mendalam mengenai bentuk kinerja karyawan akan dipahami dengan meninjau berbagai indikator yang merefleksikannya antara lain sebagai berikut:

[10-12] menjelaskan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan indikator sebagai berikut: Kuantitas dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya. Kualitas dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. Ketepatan waktu dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia.

Berdasarkan penentuan indikator yang sesuai dengan penelitian ini maka, [9-13], memberikan penentuan indikator yang lebih sesuai karena menunjukkan implikasi lebih praktis dalam kegiatan berorganisasi. Dalam setiap aktivitas organisasi ukuran tentang kualitas, kuantitas dan waktu dapat dinilai secara rutin dan lebih mudah dipahami oleh setiap karyawan. Ketika karyawan sebagai subyek dalam penelitian memahami kinerja mereka yang diukur melalui kualitas, kuantitas dan waktu maka akan memberikan ukuran yang

tepat bagi kinerja mereka dalam melaksanakan aktivitas berorganisasi.

### **Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan.**

[6-11,13] menyatakan, budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi [11,14]. Budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi sarana untuk mengukur kesesuaian dari visi dan misi suatu organisasi [15].

Budaya dapat diwujudkan dalam bentuk norma, perilaku dan nilai-nilai yang tidak mungkin telah diartikulasikan secara eksplisit. Budaya perusahaan membentuk cara orang bertindak dan berinteraksi dalam suatu organisasi, termasuk dalam budaya perusahaan yang memiliki visi, misi dan tujuan [9,10-15]. Budaya dapat didefinisikan sebagai pola asumsi dasar tujuan perusahaan, selanjutnya ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu, seperti belajar untuk mengatasi masalah dalam adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik. Budaya organisasi dapat menjadi efektif diterapkan dalam perusahaan bila dilakukan dimulai dari manajemen atas dan dituangkan dalam prosedur kerja untuk dianggap sah dan, oleh karena itu harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk difahami, berpikir dan merasa dalam kaitannya budaya dan tujuan perusahaan, termasuk dalam menghadapi masalah [11-15].

Empat ciri budaya organisasi dalam indikator variabel adalah sebagai berikut: (1) Keterlibatan: organisasi yang efektif memberdayakan orang-orang mereka, membangun organisasi mereka di sekitar tim, dan mengembangkan kemampuan manusia di



semua tingkatan. Eksekutif, manajer, dan karyawan berkomitmen untuk pekerjaan mereka dan merasa bahwa mereka memiliki sebagian dari organisasi. Orang di semua tingkatan merasa bahwa mereka memiliki setidaknya beberapa masukan ke dalam keputusan yang akan mempengaruhi pekerjaan mereka dan bahwa pekerjaan mereka terhubung langsung ke tujuan organisasi.

(2) Konsistensi: Organisasi juga cenderung efektif karena mereka memiliki budaya "kuat" yang sangat konsisten, terkoordinasi dengan baik, dan terintegrasi dengan baik. Perilaku berakar pada satu set inti nilai-nilai, dan para pemimpin dan pengikut yang terampil mencapai kesepakatan bahkan ketika ada beragam sudut pandang. Jenis konsistensi adalah sumber kuat stabilitas dan integrasi internal yang dihasilkan dari pola pikir yang sama dan tingkat tinggi sesuai. (3) Adaptasi: Ironisnya, organisasi yang terintegrasi dengan baik sering yang paling sulit yang berubah. Integrasi internal dan adaptasi eksternal sering bertentangan. Organisasi mudah Beradaptasi didorong oleh pelanggan mereka, mengambil risiko dan belajar dari kesalahan mereka, dan memiliki kemampuan dan pengalaman untuk menciptakan perubahan. Sistem mereka terus berubah sehingga meningkatkan kemampuan kolektif organisasi untuk memberikan nilai bagi pelanggan mereka.

(4) Tujuan: Organisasi yang sukses, memiliki kejelasan pada tujuan dan arah yang mendefinisikan tujuan dan sasaran strategis organisasi, dan mengekspresikan visi tentang bagaimana organisasi akan melihat di masa depan. Ketika sebuah organisasi yang mendasari perubahan misi, perubahan juga terjadi pada aspek lain dari budaya organisasi. Dalam budaya organisasi terdapat juga komponen budaya. Namun peneliti hanya akan mengambil komponen budaya organisasi yang dikemukakan oleh seorang ahli.

Pendapat [8,12-16] terdapat tiga komponen utama dalam budaya organisasi.

Model-model tersebut adalah: 1. *Observable Artifacts*, 2. *Espoused Values*, 3. *Basic Understanding Assumptions*. Budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu di sini.

### **Kompensasi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan**

Kebijakan kepegawaian banyak berhubungan dengan pertimbangan untuk menentukan kompensasi pegawai [9,11-15]. Tingkat besarkecilnya kompensasi sangat berkaitan dengan tingkat pendidikan, jabatan dan masa kerja pegawai. Perusahaan yang menentukan tingkat upah enggan mempertimbangkan sumber kehidupan normal, akan memungkinkan karyawan bekerja dengan penuh motivasi. Hal ini karena motivasi kerja karyawan banyak dipengaruhi oleh terpenuhi tidaknya kebutuhan minimal kehidupan karyawan dan keluarganya. Selanjutnya Menurut [9,13,16] "kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan". Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi yang dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan bersangkutan.

Kompensasi yang berbentuk barang artinya kompensasi dibayar dengan barang. Menurut [14-17] kompensasi adalah: (1). Keseluruhan imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan atas jasa atau kontribusi mereka terhadap organisasi. (2). Sesuatu yang diterima oleh seorang karyawan sebagai balasan atas karya yang diberikan kepada organisasi. (3). Pembayaran kepada seorang karyawan sebagai balasan atas kontribusi organisasi. (4). Pembayaran yang diberikan oleh organisasi / perusahaan kepada seorang karyawan sebagai balasan atas jasa yang diberikannya kepada organisasi / perusahaan. (5). Penghargaan atau imbalan



.....S  
langsung maupun tidak langsung, financial maupun non-financial yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

### **Retensi Pegawai dalam meningkatkan Kinerja Karyawan**

Retensi karyawan adalah pemeliharaan karyawan yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang dimiliki perusahaan untuk tetap setia terhadap perusahaan [2-6,17]. Tujuan retensi karyawan ini adalah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki oleh perusahaan selama mungkin karena karyawan yang berkualitas merupakan harta yang tidak tampak (intangibile aset) yang tak ternilai bagi suatu perusahaan. Jadi jika karyawan yang berkualitas keluar maka perusahaan akan mengalami kerugian modal intelektual. Para karyawan yang bekerja dalam jangka waktu yang lama dan setia terhadap perusahaan akan membawa nilai suatu perusahaan dan pengetahuan tentang berbagai proses organisasional.

[12-17] mendefinisikan retensi adalah semua aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mendorong karyawan yang memenuhi syarat dan produktif untuk terus bekerja di organisasi. Dengan dilakukannya retensi di perusahaan maka dapat mengurangi pergantian secara sukarela yang tidak oleh orang-orang yang berharga dalam organisasi. Selain itu juga upaya rekrutmen dan retensi efektif menarik individu ke organisasi dan juga dapat meningkatkan peluang untuk mempertahankan karyawan. Retensi adalah elemen yang penting yang didefinisikan sebagai penerapan strategi atau sistem terintegrasi yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas di tempat kerja dengan mengembangkan proses yang ditingkatkan untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan dan memanfaatkan orang dengan ketrampilan dan bakat yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan saat ini maupun

kebutuhan dimasa depan [4,9,11-18]. Menurut [18] retensi karyawan adalah salah satu cara yang dipakai oleh manajemen untuk mempertahankan karyawan yang kompeten untuk tetap bertahan dalam jangka waktu tertentu. Jika karyawan tidak dapat memaksimalkan potensinya dan juga tidak dihargai didalam organisasi, maka mereka akan keluar karena stres dan frustasi [8,11,18].

### **METODE PENELITIAN**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode kuantitatif. Pendekatan ini merupakan penelitian yang bekerja dengan angka, datanya berwujud bilangan, dianalisis menggunakan statistik untuk menjawab pertanyaan atau pengujian terhadap hipotesis penelitian yang bersifat spesifik dan untuk melakukan prediksi bahwa suatu variabel tertentu mempengaruhi variabel yang lainnya [7-12]. Jenis penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian *explanatory*. Menurut [3,9-13,19], penelitian *explanatory* adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesa. Variabel yang digunakan pada penelitian ini, yaitu Kinerja karyawan, kompensasi dan Budaya Organisasi. Penelitian ini mengukur pengaruh Kompensasi ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), terhadap Kinerja karyawan ( $Y$ ) melalui Retensi karyawan ( $Z$ ).

Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh, yaitu teknik pengambilan sampel yang apabila semua populasi digunakan sebagai sampel dan dikenal juga dengan istilah sensus [17,20]. Sampel dari penelitian ini adalah keseluruhan dari populasi karyawan pemanen Tandan Buah Segar (TBS) yang ada di PT. Hutan Sawit Lestari Unit I di Kabupaten Kotawaringin Timur, sebanyak 108 orang. Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner menggunakan Skala *Likert*.

Data dikumpulkan melalui dua cara, yaitu dokumentasi dan kuisioner. Dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara

mempelajari dokumen-dokumen resmi yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam bentuk laporan yang dapat dipertanggung jawabkan. Kuisioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuisioner kepada responden penelitian ini. Data dianalisis secara deskriptif dengan metode penelitian *Structural Equation Modeling* (SEM). Software yang dimanfaatkan untuk pengolahan data adalah *SmartPLS*.

**HASIL PENELITIAN**

Syarat untuk memenuhi *average variance extracted* (AVE) yang sesuai adalah > 0,5 [1,17,21]. Pada studi menunjukkan bahwa nilai AVE setiap variabel sudah melebihi 0,5 yang dimana dapat disimpulkan seluruh variabel adalah valid.

Tabel 1. Hasil *Average Variance Extracted*

| Variabel         | AVE   | Kesimpulan |
|------------------|-------|------------|
| Kompensasi       | 0,619 | Valid      |
| Budaya Kerja     | 0,641 | Valid      |
| Retensi Karyawan | 0,619 | Valid      |
| Kinerja Karyawan | 0,542 | Valid      |

Sumber: *Pengolahan Data Primer* (2022)

Uji reliabilitas digunakan untuk membuktikan konsistensi dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Uji Reabilitas suatu variabel dinyatakan reliabel apabila *cronbach's alpha* dan *Composite Reliability* menunjukkan nilai >0,7. Pada studi, setiap variabel memperoleh nilai >0,7 sehingga dinyatakan reliabel.

Tabel 2. Hasil Uji Reabilitas

| Variabel     | Composite Reliability | Cronbach's Alpha | Kesimpulan |
|--------------|-----------------------|------------------|------------|
| Kompensasi   | 0,827                 | 0,994            | Reliabel   |
| Budaya Kerja | 0,841                 | 0,987            | Reliabel   |

|                  |       |       |          |
|------------------|-------|-------|----------|
| Retensi Karyawan | 0,896 | 0,991 | Reliabel |
| Kinerja Karyawan | 0,912 | 0,913 | Reliabel |

Sumber: Authors, 2022

*Path Coefficients* digunakan untuk melihat pengaruh langsung antar variabel laten. Keempat hubungan antar variabel ini memiliki pengaruh yang signifikan. Angka tersebut mengisyaratkan bahwa semakin tinggi nilai pengaruh positif terhadap variabel, maka hal tersebut akan meningkatkan variabel lawannya. Sebaliknya jika variabel memiliki nilai negatif atau menurun maka variabel lawannya juga akan menurun. Variabel retensi karyawan terhadap retensi karyawan tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

Tabel 3. Hasil Uji *Path Coefficients*

|                                      | Original sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | t-Statistics ( O/STDEV ) | P-Values |
|--------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| Kompensasi → Retensi Karyawan        | 0.737               | 0.735           | 0.053                      | 4.942                    | 0.000    |
| Kompensasi → Kinerja Karyawan        | 0.521               | 0.853           | 0.101                      | 5.829                    | 0.000    |
| Budaya Organisasi → Retensi Karyawan | 0.297               | 0.300           | 0.053                      | 5.061                    | 0.000    |
| Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan | 0.154               | 0.277           | 0.066                      | 2.537                    | 0.000    |
| Retensi karyawan → Kinerja Karyawan  | 0.131               | 0.142           | 0.061                      | 2.537                    | 0.011    |

Sumber: Authors, 2022

Adapun Hasil Pengujian pada tabel *Path Coefficient* diatas sebagai berikut:

- a. Pengujian Hipotesis H<sub>1</sub> (Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan). Dari Tabel 3 dapat dilihat nilai *original sample* adalah sebesar 0,737



- dengan *P Values* sebesar 0,000 dan nilai t-statistik 4,942. Oleh karena itu nilai statistik lebih besar dari 1,967 dan nilai *P Values* lebih kecil dari 0,05, maka dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis pertama diterima. Nilai *original sample* positif mengindikasikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan dalam bekerja.
- b. Pengujian Hipotesis H<sub>2</sub> (Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan). Dari Tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai *original sample* adalah sebesar 0,297 dengan *P Values* sebesar 0,000 dan t-statistik 5,061. Oleh karena itu nilai t-statistik lebih besar dari 1,967 dan nilai *P Values* lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima. Nilai *original sample* positif mengindikasikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan dalam bekerja.
- c. Pengujian Hipotesis H<sub>3</sub> (Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan retensi karyawan sebagai variabel mediasi/interveningnya). Dari Tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai *original sample* adalah sebesar 0,521 dengan *P Values* sebesar 0,000 dan t-statistik 5,829. Oleh karena itu nilai t-statistik lebih besar dari 1,967 dan nilai *P Values* lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima. Nilai *original sample* positif mengindikasikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada perusahaan.
- d. Pengujian Hipotesis H<sub>4</sub> (Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan retensi karyawan sebagai variabel interveningnya) Untuk pembuktian bahwasanya retensi karyawan terbukti dapat termediasi adalah:
- 1) Budaya organisasi harus terbukti signifikan terhadap retensi karyawan. Dalam hal ini sudah terbukti pada H<sub>2</sub>.

2) Retensi karyawan terbukti signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada Tabel 3 menunjukkan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,154 dengan *P Values* sebesar 0,000 dan nilai t-statistik 2,537. Oleh karena itu nilai t-statistik lebih besar dari 1,967 dan nilai *P Values* lebih kecil dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan terbukti positif signifikan. Berdasarkan pembuktian di atas dapat disimpulkan variabel retensi karyawan pada perusahaan mampu memediasi tingkat budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4. Hasil Pengukuran *Inderect Effect*

|   | Sample Mean (M) | P Values | t-Statistics | Kesimpulan         |
|---|-----------------|----------|--------------|--------------------|
| Kompensasi → Retensi karyawan → Kinerja Karyawan        | 0.245           | 0.012    | 2.752        | Positif Signifikan |
| Budaya Organisasi → Retensi karyawan → Kinerja Karyawan | 0.132           | 0.002    | 3.164        | Positif Signifikan |

Sumber: Authors, 2022

Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui t-statistik > t tabel (1,967) yaitu sebesar 2,752 dengan *P Values* < 0,05 sebesar 0,012. Sehingga dapat disimpulkan bahwasanya pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan adalah positif signifikan. Hasil tabel di atas menunjukkan bahwa t-statistik pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan > t tabel (1,967) yaitu sebesar 3,164 dengan *P Values* < 0,05 sebesar 0,000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan adalah positif signifikan.

Tabel 5. Hasil *R-Squares*

| Variabel         | Sample Mean (M) |
|------------------|-----------------|
| Retensi Karyawan | 0.705           |



|                  |       |
|------------------|-------|
| Kinerja Karyawan | 0.725 |
|------------------|-------|

Sumber: *Pengolahan Data Primer (2022)*

Model struktural dapat dilihat dengan melihat nilai *R-Squares* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi yang berasal dari model struktural. Variabel Retensi Karyawan memiliki nilai *R Squares* sebesar 0,705, yang berarti kompensasi dan budaya organisasi mampu menjelaskan retensi karyawan sebesar 70,5%, sisanya yaitu 29,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat di dalam model. Nilai *R Squares* untuk variabel kinerja karyawan bernilai sebesar 0,725, yang berarti kompensasi, budaya organisasi dan retensi karyawan mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 72,5% sedangkan sisa 27,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat di dalam model.

## PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan

Pada hasil analisis dalam penelitian ini, membuktikan bahwa pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan adalah signifikan. Hasil pengujian membuktikan bahwa hipotesis pertama, kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan pada PT. Hutan Sawit Lestari Unit I di Kabupaten Kotawaringin Timur terbukti. Dengan baiknya kompensasi yang ditawarkan perusahaan, maka loyalitas karyawan terhadap perusahaan juga tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian [11,18,20] yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

### 2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Retensi Karyawan

Pada hasil analisis dalam penelitian ini, membuktikan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap retensi karyawan adalah signifikan. Hasil pengujian membuktikan bahwa hipotesis kedua, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan pada PT. Hutan Sawit Lestari Unit I di

Kabupaten Kotawaringin Timur terbukti. Budaya organisasi merupakan solusi dalam meningkatkan kinerja karyawan, dimana kinerja karyawan yang meningkat didukung juga oleh retensi karyawan yang baik oleh perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan yang ditemukan [9,11,21] saat meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Retensi Karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

### 3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Pada hasil analisis dalam penelitian ini, membuktikan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Hasil pengujian membuktikan bahwa hipotesis ketiga, kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Hutan Sawit Lestari Unit I di Kabupaten Kotawaringin Timur terbukti. Dengan baiknya kompensasi maka karyawan juga akan memberikan kinerja terbaiknya untuk perusahaan, dan itu berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian [13,17,22] meneliti tentang Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pada PT. Hutan Sawit Lestari di Kabupaten Kotawaringin Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *ketiga variabel independen*, yaitu kompetensi, kompensasi, dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap *variabel dependen* atau kinerja.

### 4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Pada hasil analisis dalam penelitian ini, membuktikan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Hasil pengujian membuktikan bahwa hipotesis keempat, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Hutan Sawit Lestari Unit I di Kabupaten Kotawaringin Timur terbukti. Mengembangkan budaya organisasi yang baik merupakan solusi dalam meningkatkan kinerja



karyawan disebut perusahaan, salah satunya adalah memperbaiki dari segi konsistensi karyawan dalam bekerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian [10,14,23] tentang pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja.

#### 5. Pengaruh Retensi terhadap Kinerja Karyawan

Pada hasil analisis dalam penelitian ini, membuktikan bahwa pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Hasil pengujian membuktikan bahwa hipotesis kelima, retensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Hutan Sawit Lestari Unit I di Kabupaten Kotawaringin Timur terbukti. Tingginya loyalitas karyawan terhadap perusahaan berdampak pada tingginya tingkat kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian [17,21,24] yang dilakukan meneliti tentang Pengaruh Retensi karyawan Terhadap Kinerja Karyawan, hasil penelitian mengungkapkan bahwa retensi karyawan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi 92%.

#### 2. Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Retensi Karyawan

Pada hasil analisis dalam penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui retensi karyawan adalah positif dan signifikan. Hasil pengujian membuktikan bahwa kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui retensi karyawan pada PT. Hutan Sawit Lestari Unit I di Kabupaten Kotawaringin Timur terbukti. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan [9,25] meneliti tentang Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pada PT. Hutan Sawit Lestari di Kabupaten

Kotawaringin Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *ketiga variabel independen*, yaitu kompetensi, kompensasi, dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap *variabel dependen* atau kinerja.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kompensasi memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan pada PT. Hutan Sawit Lestari Unit I di Kotawaringin Timur. Kompensasi yang ditawarkan perusahaan berdampak pada loyalitas karyawan.
2. Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan pada PT. Hutan Sawit Lestari Unit I di Kotawaringin Timur. Budaya organisasi merupakan solusi dalam meningkatkan kinerja karyawan dan berdampak juga terhadap retensi karyawan.
3. Kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Hutan Sawit Lestari Unit I di Kotawaringin Timur. Dapat dikatakan bahwa kompensasi terhadap karyawan berdampak pada kinerja karyawan.
4. Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Hutan Sawit Lestari Unit I di Kotawaringin Timur. Berkembangnya budaya organisasi berdampak pada tingkat kinerja karyawan.
5. Retensi karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Hutan Sawit Lestari Unit I di Kotawaringin Timur. Dengan mempunyai perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang potensial dan memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan, maka akan berdampak pula pada peningkatan kinerja karyawan.
6. Kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui retensi karyawan pada PT. Hutan Sawit Lestari Unit I di Kotawaringin Timur.



Sehingga dapat dikatakan bahwa dengan menambah kompensasi dan berkembangnya budaya organisasi berdampak dalam meningkatkan kinerja karyawan.

#### DAFTAR REFERENSI

- [1] Martini, N. P. R. (2017). Pengaruh Penempatan Sumber Daya Manusia pada Kinerja Karyawan di Pemerintah Kabupaten Badung. *KRISNA: Kumpulan Riset Akuntansi*, 9(1), 70-79.
- [2] Monalis, E., Rumawas, W., & Tumbel, T. M. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Productivity*, 1(3), 279-284.
- [3] Oktaviani, D. N., Firdaus, M. A., & Bimo, W. A. (2020). Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Manager: Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(1), 101-113.
- [4] Miftahudin, M. (2018). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, 3(2), 1-16.
- [5] Rahmawati, H. A. (2019). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan Pada PD. BPR Bank Daerah Lamongan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 419-429.
- [6] Adzka, S. A. A., & Perdhana, M. S. (2017). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Karyawan. *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 922-928.
- [7] Aprilia, K. N. (2018). PENGARUH KOMPENSASI, BUDAYA ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada PT Katraco Putra Selaras Banjarnegara).
- [8] Megaster, T., Arumingtyas, F., & Susiati, A. (2022). GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT TERHADAP KINERJA PERAWAT IGD DI RUMAH SAKIT UMUM SARI ASIH TANGERANG. *Eqien: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(04), 357-363.
- [9] Supriyanti, L. (2018). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN K3 (KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA) PADA KINERJA GURU DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada Guru Di SMKN 1 Bawang, Banjarnegara).
- [10] Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306.
- [11] Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65-72.
- [12] Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International journal of law and management*.
- [13] Hadian, D. (2017). The relationship organizational culture and organizational commitment on public service quality; perspective local government in Bandung, Indonesia. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 230-237.
- [14] Achmad, S. H. (2017). The effect of competency, motivation, and Organizational culture on the employee performance at the jayakarta hotel, bandung, Indonesia. *Journal of Business*



- .....S
- on Hospitality and Tourism, 2(1), 120-130.
- [15] Darma, P. S., & Supriyanto, A. S. (2017). The effect of compensation on satisfaction and employee performance. *Management and Economics Journal (MEC-J)*, 1(1).
- [16] Pertiwi, N. K. A. Y., & Supartha, I. W. G. (2021). The effect of compensation and organizational commitment on employee satisfaction and retention. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 1(3), 333-342.
- [17] Kristinae, V. (2021). Customer Relationship Management Dalam Meningkatkan Bisnis Handicraft Di Kalimantan Tengah. *Media Bina Ilmiah*, 16(2), 6421-6428.
- [18] Peridawaty, P., & Kristinae, V. (2020). Peran Penting Lingkungan Kerja Dan Manajemen Inovasi Meningkatkan Profitabilitas Usaha Kerajinan Rotan Di Kalimantan Tengah. *MEDIA BINA ILMIAH*, 15(3), 4145-4152.
- [19] Agustini, I. G. A. A., & Ari, G. A. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Kinerja Perusahaan Pt. Erha Clinic Indonesia. *E-Jurnal ekonomi dan bisnis Universitas Udayana*, 7(12), 2493-2508.
- [20] Septerina, S. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bagian Produksi Di Pt. Etowa Packaging Indonesia. *Journal of Applied Business Administration*, 2(1), 13-19.
- [21] Heriyanti, S. S., & Zayanti, R. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi yang di Mediasi Kepuasan Kerja. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 4(1), 267-277.
- [22] Tannady, H., Tannady, H., & Zami, A. (2019). The Effect of Organizational Culture and Employee Engagement on Job Performance of Healthcare Industry in Province of Jakarta, Indonesia. *Quality-Access to Success*, 20(169).
- [23] Darma, P. S., & Supriyanto, A. S. (2017). The effect of compensation on satisfaction and employee performance. *Management and Economics Journal (MEC-J)*, 1(1).
- [24] Silaban, H., & Margaretha, M. (2021). The impact work-life balance toward job satisfaction and employee retention: Study of millennial employees in Bandung city, Indonesia. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 7(3), 18-26.
- [25] Murtiningsih, R. S. (2020). The Impact of Compensation, Training & Development, and Organizational Culture on Job Satisfaction and employee Retention. *Indonesian Management and Accounting Research*, 19(1), 33-50.
- [26] Nurisman, H. (2018). Pengaruh Lingkungan kerja, Budaya Organisasi, Pengembangan Karyawan dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan Generasi Y di PT Pamapersada Nusantara. *Jurnal STEI Ekonomi*, 27(01), 26-37.
- [27] Putra, I. P. A. P. A., & Utama, I. W. M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Komitmen Organisasional dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(11), 5930-5954.
- [28] Savitri, C. A., Taufiq, M. A., & Iskandar, M. S. (2022). Strategi Retensi Pegawai PT Sinkona Indonesia Lestari dalam Meningkatkan Employee Engagement. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 2(3), 321-335.
- [29] Disa, L. Z., & Djastuti, I. (2019). Analisis pengaruh penghargaan dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada Karyawan Perum LPPNPI AirNav



Indonesia Kota Tangerang). *Diponegoro Journal of Management*, 81-95.

- [30] Setyorini, R. W., Yuesti, A., & Landra, N. (2018). The effect of situational leadership style and compensation to employee performance with job satisfaction as intervening variable at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Denpasar Branch. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(08), 20974-20985.