



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

Oleh

Laden Mering¹, Yunikewaty², Achmad Syamsudin³

^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas
Palangka Raya

Email: 1ladenmering.upr888@gmail.com

Abstract

Research in the field of HRM, to improve employee performance by analyzing compensation, competence and organizational culture. The research was conducted at PT. Hutan Sawit Lestari unit I in East Kotawaringin, Central Kalimantan. Performed on 108 employees with quantitative methods and distributing questionnaires, and analyzed with the PLS 3.0 program. The results show that of the ten hypotheses, only four are accepted or significant. The results of the analysis show that compensation and organizational culture have an effect on employee retention, then compensation and employee retention have a significant effect on employee performance. Compensation has a positive and significant effect on employee performance through employee retention as a mediating variable. This shows that in PT. HSL For Sustainable, compensation has a very large effect on performance, meaning that the better the compensation given, the better the employee's performance. Future research can examine organizational support variables.

Keywords: Compensation, Competence, Organizational Culture, Employee Performance, PT. Hutan Sawit Lestari

PENDAHULUAN

Perhatian pihak manajemen suatu organisasi terhadap SDM (Sumber Daya Manusia) merupakan hal krusial karena SDM berperan sebagai penggerak dan pencapai keberhasilan perusahaan. Para karyawan di perusahaan diharapkan bekerja secara optimal untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan agar dapat maju lebih baik [1]. Pencarian karyawan terbaik yang memiliki potensi sesuai posisi serta penggunaan yang tepat akan mendorong kemajuan perusahaan secara signifikan. Kualitas dan potensi SDM yang berkualitas akan membantu perusahaan mencapai tujuan mereka. Namun, saat ini mendapatkan dan mempertahankan SDM berkualitas bukanlah hal yang mudah. Oleh karena itu, perusahaan berusaha memberikan yang terbaik bagi karyawan untuk

meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan [2].

Memperhatikan retensi karyawan menjadi penting, terutama jika karyawan tersebut memberikan dampak positif bagi perusahaan. Retensi di sini merujuk pada upaya mempertahankan karyawan dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Perusahaan harus mampu mempertahankan karyawan dalam jangka waktu yang lama untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Memperhatikan retensi karyawan adalah tanggung jawab perusahaan itu sendiri [1-3].

Retensi karyawan adalah cara yang digunakan manajemen untuk mempertahankan karyawan yang kompeten agar tetap berada di perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Jika karyawan tidak dapat mengembangkan potensinya



sepenuhnya atau merasa tidak dihargai dan didengar di tempat kerja, mereka mungkin akan keluar dari perusahaan karena stres dan frustrasi [3]. Retensi karyawan menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan berpotensi dan setia pada perusahaan.

Memastikan retensi karyawan merupakan tujuan penting bagi setiap organisasi karena keberhasilan jangka panjang dan kesehatan organisasi bergantung pada hal ini. Tingginya retensi karyawan akan meningkatkan efektivitas dan kinerja perusahaan karena tingkat pergantian karyawan akan menjadi rendah [4]. Retensi karyawan merupakan kemampuan yang penting bagi perusahaan untuk mempertahankan karyawan berpotensi dan memastikan kesetiaan mereka terhadap perusahaan dan pekerjaannya [1,4,5]. Upaya retensi ini dilakukan guna mengurangi tingkat pergantian karyawan dan meningkatkan kenyamanan mereka dalam lingkungan perusahaan.

Retensi Karyawan [1-5] menjelaskan bahwa ada beberapa cara yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan retensi karyawan, seperti melakukan seleksi ketat dalam memilih karyawan, menciptakan budaya organisasi yang nyaman, dan memberikan kompensasi yang memadai. [6] juga menyatakan bahwa faktor-faktor seperti lingkungan organisasi dan penghargaan atau kompensasi mempengaruhi tingkat retensi karyawan. Penempatan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya juga merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Kompetensi adalah karakteristik dasar yang memengaruhi cara berpikir dan bertindak seseorang, serta memungkinkan mereka untuk berkinerja baik dalam berbagai situasi. Dalam konteks kinerja, kompetensi dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu kompetensi ambang (threshold competencies) yang merupakan kriteria minimal yang harus dipenuhi agar seseorang dapat bekerja secara efektif, dan kompetensi

pembeda (differentiating competencies) yang membedakan antara kinerja yang superior dan rata-rata [5,6].

[7] menyatakan bahwa ada tiga kompetensi utama yang harus dimiliki oleh seorang praktisi sumber daya manusia, yaitu pengetahuan tentang bisnis dan organisasi, pengetahuan tentang pengaruh dan perubahan manajemen, serta pengetahuan dan keahlian khusus dalam bidang sumber daya manusia. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor ini, perusahaan dapat meningkatkan retensi karyawan dan secara keseluruhan mencapai keberhasilan yang lebih baik dalam mencapai tujuan dan visi perusahaan.

Budaya organisasi adalah persepsi bersama yang diikuti oleh anggota suatu organisasi dan menjadi ciri khas yang membedakan organisasi tersebut dari yang lain. [8-10] menjelaskan bahwa budaya organisasi mencakup kesepakatan bersama mengenai nilai-nilai yang diadopsi dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang yang ada di dalamnya. Penelitian oleh [8-11] menemukan bahwa Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh [11,12] menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

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.

Tabel 1. Data Karyawan Panen PT. Hutan Sawit Lestari Unit I

No	Tahun	Jumlah Karyawan
1	2018	206



2	2019	208
3	2020	217
4	2021	132
5	2022	108

Sumber: Data Primer PT. Hutan Sawit Lestari Unit I

PT. Hutan Sawit Lestari (HSL) adalah sebuah perusahaan perkebunan sawit di Kabupaten Kotawaringin Timur. Perusahaan ini memiliki luas lahan seluas 7.307 Ha yang dapat digunakan untuk perkebunan sawit. Penanaman kebun sawit dimulai pada tahun 2006 dengan luas 3.000 Ha, dan pada tahun 2007 diperluas menjadi 1.860 Ha. Pada tahun 2021, PT. Hutan Sawit Lestari Unit I telah menghasilkan Tandan Buah Segar (TBS) sebanyak 160.761 Ton.

Kabupaten Kotawaringin Timur adalah salah satu daerah dengan luas lahan perkebunan sawit terbesar di Indonesia. Berdasarkan data Kementerian Pertanian, luas lahan sawit di wilayah Kabupaten Kotawaringin Timur, Provinsi Kalimantan Tengah, mencapai 425 ribu hektare (Ha), terdiri dari lahan perkebunan swasta nasional dan asing seluas 406 ribu Ha, serta perkebunan rakyat seluas 19 ribu Ha (Databoks, 2019).

Sejak penerimaan atau rekrutmen karyawan, PT. Hutan Sawit Lestari menekankan pentingnya kompetensi karyawan. Setiap karyawan diwajibkan mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kompetensinya. Pendidikan dan pelatihan ini disesuaikan dengan tugas dan fungsi masing-masing karyawan, seperti Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), pengolahan limbah, standar kualitas hasil produksi, dan lain-lain. Semua ini dilakukan untuk memastikan karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para pemanen lapangan ditemukan bahwa

banyak karyawan yang berhenti disebabkan beberapa hal, diantaranya faktor pendapatan, lingkungan bekerja dan sebagian lagi berasal dari faktor eksternal. Selain itu, kondisi alat angkut juga menjadi pemicu terjadinya turnover, sehingga perlu adanya peremajaan armada dimana hal ini juga mempengaruhi suasana lingkungan kerja. Untuk menyelesaikan permasalahan yang dialami oleh TP. Hutan Sawit Lestari di Unit I. Dalam rangka menyelesaikan problem yang dialami oleh perusahaan dapat dicoba dengan memasukkan variabel retensi karyawan sebagai mediasi untuk menyelesaikan masalah *turnover* yang terjadi, sehingga kinerja karyawan dapat kembali dimaksimalkan.

LANDASAN TEORI

[13] menyatakan bahwa kompensasi karyawan merupakan segala bentuk pembayaran atau pemberian maupun hadiah kepada karyawan yang diperoleh dari pekerjaan mereka. Kompensasi terdiri dari dua komponen berupa jenis pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus) dan jenis pembayaran tidak langsung (dalam bentuk asuransi atau tunjangan keuangan dan uang liburan yang bayarkan oleh perusahaan) Imbalan nonfinansial berupa perkara-perkara yang sulit dikuantifikasikan yaitu ganjaran-ganjaran berupa penambahan jenis pekerjaan yang lebih menantang, kantor yang lebih bergengsi dan jam kerja yang lebih luwes. Kompensasi mempengaruhi keseluruhan strategi organisasi karena kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, produktifitas, dan lain sebagainya.

Kompensasi

[14,15] kompensasi terdiri atas tiga komponen, diantaranya adalah: 1) Pembayaran secara langsung dalam bentuk insentif, gaji dan bonus/komisi. 2) Pembayaran secara tidak langsung berupa asuransi dan tunjangan. 3) Ganjaran non finansial adalah



berupa keluwesan jam kerja dan kantor yang bergengsi.

Bagi suatu organisasi maupun perusahaan, kompensasi memiliki arti yang penting, sebab dapat mencerminkan upaya suatu organisasi dalam mempertahankan/mengokohkan dan meningkatkan kesejahteraan para karyawannya. Selain itu juga kompensasi sangat bermanfaat untuk meningkatkan produktifitas karyawan. Strategi organisasi akan turut lancar dengan adanya pemberian kompensasi, karena berpengaruh terhadap Retensi dan kepuasan kerja. [14-16] dalam mengemukakan bahwa kompensasi diberikan dengan tujuan untuk: a) mendapatkan karyawan dengan kualitas yang diinginkan; b) mendorong karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja; c) agar dapat mempertahankan karyawan.

Sejak penerimaan atau rekrutmen karyawan, PT. Hutan Sawit Lestari menekankan pentingnya kompetensi karyawan. Setiap karyawan diwajibkan mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kompetensinya. Pendidikan dan pelatihan ini disesuaikan dengan tugas dan fungsi masing-masing karyawan, seperti Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), pengolahan limbah, standar kualitas hasil produksi, dan lain-lain. Semua ini dilakukan untuk memastikan karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Kompetensi Karyawan

Keberhasilan suatu perusahaan juga dapat dipengaruhi oleh penempatan karyawan. Penempatan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya juga merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kinerja. Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi serta bertahan cukup lama dalam diri manusia [17]. Kompetensi dalam kaitannya dengan kinerja

dapat digolongkan dalam dua kelompok [18], yaitu kompetensi ambang (threshold competencies) yaitu kriteria minimal yang harus bisa dipenuhi pemegang jabatan agar dapat bekerja dengan efektif dan kompetensi pembeda (differentiating competencies) yaitu kriteria yang membedakan orang yang mencapai kinerja superior dan orang yang kinerjanya rata-rata.

Kompetensi merupakan karakter dasar yang dimiliki seseorang atau karyawan yang dapat membedakannya dengan orang lain. Dimana kompetensi yang dimiliki antara satu orang dengan lainnya tidaklah sama. Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. [19] mengemukakan beberapa kompetensi yang harus dipunyai individu. Menurut mereka ada tiga kompetensi yang harus dimiliki seorang praktisi sumber daya manusia yaitu pertama pengetahuan tentang bisnis dan organisasi, lalu kedua pengetahuan tentang pengaruh dan perubahan manajemen serta pengetahuan dan keahlian sumber daya manusia yang spesifik

Upaya melakukan retensi juga dapat dalam bentuk pemberian kompensasi yang layak kepada karyawan. [19-20], kompensasi terhadap karyawan merupakan segala bentuk hadiah atau pemberian maupun pembayaran yang diberikan kepada karyawan yang merupakan hasil dari pekerjaan mereka. Pembayaran terdiri dari dua komponen, yaitu pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar oleh perusahaan) dan pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus) Ganjaran terhadap sesuatu yang tidak mudah untuk dikuantifikasikan adalah seperti pekerjaan yang lebih menantang, kantor yang lebih bergengsi dan jam kerja yang lebih luwes adalah termasuk ganjaran non finansial.

Budaya Organisasi



Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Selanjutnya [21] menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah seperti di atas. Menurut [22], budaya organisasi mempunyai empat (4) fungsi yaitu:

- 1) Memberikan identitas kepada pegawainya
- 2) Memudahkan komitmen kolektif
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial
- 4) Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi suatu organisasi. Menurut [22,23] fungsi budaya organisasi untuk:

- 1) Memberikan sense of identity kepada anggota organisasi untuk memahami visi, misi dan menjadi bagian integral dari organisasi.
- 2) Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi.
- 3) Memberikan arah dan memperkuat standard perilaku untuk mengendalikan perilaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.
- 4) Membantu dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen.
- 5) Membantu manajemen dalam penyusunan skema sistem kompensasi manajemen untuk eksekutif dan pegawai.

6) Sebagai sumber daya kompetitif perusahaan apabila dikelola dengan baik.

Para peneliti telah berusaha mengidentifikasi dan mengukur beberapa tipe budaya organisasi dalam rangka mempelajari hubungan antara tipe efektivitas dan organisasi. Pencarian ini didorong oleh kemungkinan bahwa budaya tertentu lebih efektif dibandingkan dengan yang lain.

Menurut [1,8,23] bahwa secara umum terdapat tiga (3) jenis budaya organisasi yaitu:

- 1) Budaya konstruktif

Budaya konstruktif adalah budaya dimana para pegawai didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi dan persatuan.

- 2) Budaya pasif-defensif

Budaya pasif-defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa pegawai berinteraksi dengan pegawai lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerja sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghidupan.

- 3) Budaya agresif defensif

Budaya agresif-defensif mendorong pegawainya untuk mengerjakan tugasnya dengan kerja keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksionis.

Meskipun sebuah organisasi dapat menampilkan satu tipe budaya organisasi secara menonjol, ia tetap dapat menunjukkan keyakinan normative dan karakteristik yang lain. Riset menunjukkan bahwa organisasi dapat memiliki sub budaya fungsional, sub



budaya hierarkis berdasarkan posisi seseorang dalam organisasi, sub budaya geografis, sub budaya pekerjaan berdasar pada gelar atau posisi seseorang, sub budaya sosial yang diambil dari aktivitas sosial seperti budaya liga bowling atau golf dan budaya berlawanan. Budaya kerja yang ada di perusahaan sebagai suatu “strategi” organisasi dibentuk oleh beberapa variabel. Setiap variabel memiliki karakteristik yang unik. Noe dan Mengidentifikasi dua variabel lingkungan yang membentuk dan mempengaruhi efektivitas budaya kerja dalam suatu organisasi.

Pertama, faktor-faktor yang berasal dari variabel lingkungan internal perusahaan. Faktor-faktor tersebut meliputi:

- 1) Misi, visi, rules, dan nilai-nilai yang ditanamkan oleh para pendahulu (founders).
- 2) Nilai-nilai yang ditanamkan secara konkret oleh para pemimpin
- 3) Komitmen, moral, etika serta suasana kekerabatan dari kelompok-kelompok kerja.
- 4) Gaya kepemimpinan manajer lini
- 5) Karakteristik organisasional seperti bentuk dan aktivitas utama, otonomi, dan kompleksitas perusahaan, sistem penghargaan, sistem komunikasi, konflik/kerjasama, serta toleransi terhadap resiko dalam proses administrasi perusahaan.

Kedua, faktor-faktor yang berasal dari lingkungan global, seperti kecenderungan perubahan ekonomi, tuntutan hukum dan politik, tuntutan social, perkembangan teknologi manufaktur, transformasi teknologi informasi dan perubahan ekologi. Robbins (2013) menyatakan riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer yang bersama-sama menangkap hakikat dari suatu budaya organisasi yaitu:

- 1) Inovasi dan pengambilan risiko: Sejahterama pegawai diorong untuk inovatif dan mengambil risiko
- 2) Perhatian: Sejahterama pegawai diharapkan memperlihatkan presisi, analisis dan perhatian kepada rincian.

- 3) Orientasi hasil: Sejahterama manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- 4) Orientasi orang: Sejahterama keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Orientasi tim: Sejahterama kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
- 6) Keagresifan: Sejahterama orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- 7) Kemantapan: Sejahterama kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi di tunjukkan oleh kinerja sumber daya manusia yang baik dan budaya organisasi yang terkandung di dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah sebuah kemampuan yang harus dimiliki oleh perusahaan supaya dapat mempertahankan karyawan yang memiliki potensial didalam perusahaan untuk tetap loyal pada perusahaan. Hal tersebut diperlukan guna perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki potensi tinggi agar tetap loyal kepada perusahaan dan pekerjaannya. Selain itu melakukan retensi karyawan juga dilakukan untuk bisa mendapatkan solusi agar meminimalisir turnover karyawannya serta meningkatkan rasa nyaman karyawan dalam



sebuah perusahaan. [4,9,24] faktor yang mempengaruhi retensi karyawan ini diantaranya:

a) Faktor Organisasional.

Apabila perusahaan tersebut memiliki perilaku budaya yang baik bernilai positif serta juga pengelolaan organisasi perusahaan itu dilakukan dengan baik, maka hal itu akan sangat mempengaruhi retensi karyawan.

b) Peluang Karir Organisasional.

Faktor yang mendasari hal ini ialah pelatihan yang secara berkesinambungan yang dilakukan sebuah perusahaan, bimbingan serta pengembangan karir hingga perencanaan karir karyawan di dalam perusahaan tersebut.

c) Penghargaan dan Retensi Karyawan.

Penghargaan yang kompetitif baik itu berupa gaji, tunjangan, penghargaan kinerja atau juga bonus spesial serta lain sebagainya.

d) Rancangan Tugas dan Pekerjaan.

Di dalam perancangan tugas serta pekerjaan yang dibebankan pada karyawan, hal tersebut tentu harus memperhatikan beberapa unsur individu dari karyawan perusahaannya. Proses penyaringan serta seleksi karyawan, sehingga karyawan itu akan ditempatkan pada posisi atau juga bagian yang sesuai dengan kondisi mereka.

e) Hubungan Karyawan.

Perlakuan yang diterima dari rekan kerja di kantor juga akan sangat mempengaruhi retensi karyawan di sebuah perusahaan.

Kinerja Karyawan

Para pakar memiliki beberapa pendapat yang berbeda tentang definisi kinerja. Diantaranya kinerja merupakan hasil atau kerja, baik secara kuantitas maupun kualitas yang ingin dicapai seseorang dalam rangka melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan. Menurut [7,11,18,25], *performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Kinerja diartikan sebagai prestasi kerja

atau hasil kerja. Kinerja merupakan tentang bagaimana cara melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja dapat diartikan juga sebagai hasil pekerjaan yang memiliki ikatan yang kuat dengan kepuasan konsumen, tujuan strategis organisasi, dan kontribusi ekonomi.

Menurut [26], kinerja merupakan implementasi dari suatu rencana yang telah disusun sebelumnya. Implementasi kinerja diterapkan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, motivasi, kompetensi, dan kepentingan. Kinerja organisasi ditentukan oleh cara berlangsungnya proses kegiatan untuk mendapatkan tujuan tersebut. Evaluasi kinerja dilakukan terhadap hasil kerja individu dalam organisasi. Keberhasilan kinerja individu sangat berpengaruh terhadap hasil kerja organisasi. Kinerja ialah aktivitas yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Manajemen kinerja merupakan segala kegiatan yang dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kinerja suatu perusahaan atau organisasi, termasuk pula kinerja kelompok atau masing-masing individu dalam bekerja di perusahaan tersebut.

Kinerja adalah gambaran tingkat pencapaian keterlaksanaan suatu program/kebijakan/kegiatan untuk mewujudkan tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi planning suatu organisasi. [27] menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai sekelompok atau seseorang dalam suatu organisasi, disesuaikan dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, serta tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Kinerja merupakan hasil-hasil fungsi dari suatu pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok pada suatu organisasi yang dapat dipengaruhi oleh macam-macam faktor dalam mencapai tujuan organisasi pada periode waktu



tertentu. Pendekatan perilaku pada manajemen kinerja merupakan kualitas maupun kuantitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan seseorang yang melakukan suatu pekerjaan [11,17,27]. Berdasarkan beberapa pengertian terhadap kinerja dari para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil sebuah pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Organisasi pemerintah ataupun swasta dalam mencapai tujuan harus melewati aktivitas-aktivitas yang digerakan oleh sekelompok orang yang ada diorganisasi tersebut. Keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan tugasnya dapat dilihat dari kinerja pegawainya. Bagi suatu organisasi, kinerja pegawai harus dijadikan sebagai bahan evaluasi.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini kuantitatif dan dalam kategori penelitian *explanatory* [28]. Pada penelitian ini, penulis akan menganalisis pengaruh pada variabel dependen (variabel terikat), yaitu Retensi Karyawan (Y) dan variabel independen yang terdiri dari Kompetensi (X_1), Kompensasi (X_2), dan Budaya Organisasi (X_3). Lokasi penelitian ini dilakukan pada PT. Hutan Sawit Lestari di Kabupaten Kotawaringin Timur. Kriteria yang ditetapkan dalam penelitian ini untuk dijadikan sampel adalah karyawan pemanen yang ada di PT. Hutan Sawit Lestari Unit I di Kabupaten Kotawaringin Timur yang sudah bekerja minimal 2 (dua) tahun lamanya sebanyak 108 orang. Metode analisis dengan PLS digunakan didasarkan pada pergeseran analisis dari pengukuran estimasi parameter model menjadi pengukuran prediksi yang relevan. Sehingga fokus analisis bergeser dari hanya estimasi dan penafsiran signifikansi parameter menjadi validitas dan akurasi prediksi. Alat analisis ini juga sangat tepat untuk penelitian yang bersifat prediksi, menguji hubungan sebab akibat [29].

Selama melakukan analisis data menerapkan nilai-nilai *cut-off* evaluasi outer

model tahap 1 yaitu, reliabilitas indikator, dengan nilai loading masing-masing indikator mulai dari 0,7 keatas, *Internal Consistency Reliability*, dengan melihat *composite reliability* dan *cronbach's alpha*, nilai *cut off* 06-07; *Alpha Cronbach* lebih tinggi dari 0,6; Validitas konvergen, dievaluasi dengan *Average Variance Extracted (AVE)* sama dengan 0,5 atau lebih tinggi. Pengujian validitas diskriminan, evaluasi menggunakan nilai *cross loading* sama dengan atau lebih besar dari 0,7 dan *fornell Larcker Criterion* dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari AVE terhadap setiap konstruk. Nilai akar AVE > dari Nilai korelasi lainnya [16, 27-29].

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model pengukuran dilakukan beberapa cara yaitu dengan menggunakan *convergent validity*, *discrimant validity* dan *composite validity*. Hasil analisis data, tahap awal yang dilakukan adalah evaluasi model pengukuran atau *outer model*, yang diuraikan berikut:

Tabel 2. Hasil evaluasi Outer model

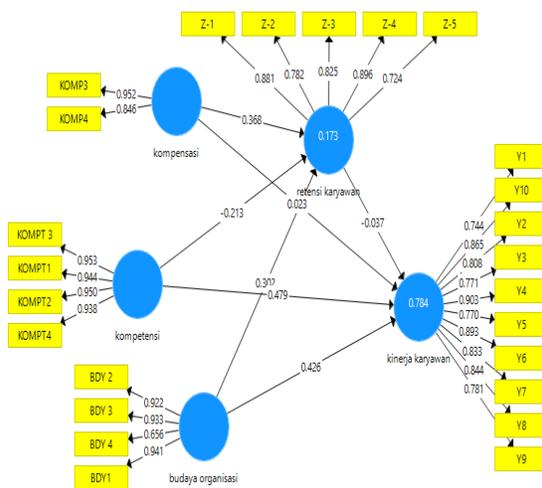
Variabel Laten	Indikator	Outer Loading	Composite Reliability	AVE	Cronbachs Alpha	Cross loading	Fornell Larcker Criterion
Kompetensi	X1.1	-	0,895	0,895	0,782	Semua > 0,7	0,900
	X1.2	0,95					
	X1.3	2					
	X1.4	0,84					
	X1.5	6					
	X1.6	-					
Kompetensi	X2.1	0,953	0,972	0,896	0,961	Semua > 0,7	0,946
	X2.2	0,94					
	X2.3	4					
	X2.4	0,950					
	X2.4	0,938					
Budaya Organisasi	X3.1	0,922	0,925	0,759	0,888	Semua > 0,7	0,871
	X3.2	0,933					
	X3.3	0,65					
	X3.4	6					
	X3.4	0,941					



Retensi Karyawan	Z 1	0,88	0,913	0,679	0,883	Semua > 0,7	0,883
	Z 2	1					
	Z 3	0,78					
	Z 4	2					
	Z 5	0,82					
Kinerja karyawan	Y1	0,74	0,954	0,677	0,947	Semua > 0,7	0,823
	Y2	4					
	Y3	0,80					
	Y4	8					
	Y5	0,77					
	Y6	1					
	Y7	0,90					
	Y8	3					
	Y9	0,77					
	Y10	0					

Sumber: Authors, 2023

Variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini terdiri dari: Kompensasi (X1), Kompetensi (X2), Budaya Organisasi (X3), Retensi karyawan (Z), dan Kinerja (Y). Untuk memberikan gambaran model hubungan antara variabel laten masing-masing jalur dalam penelitian ini ditunjukkan pada gambar berikut



ini.

Sumber:

Authors, 2023

Hasil pengujian hipotesis dengan *Partial Least Square* menunjukkan bahwa dua hipotesis dinyatakan signifikan pada tingkat signifikansi 5% atau 0,05. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji t (*t-test*) pada tiap-tiap jalur pengaruh antara variabel endogen dengan variabel eksogen. Nilai uji-t menggunakan t-tabel one-tail yaitu 1,6787. Hasil pengujian hipotesis langsung ditunjukkan pada tabel 2 berikut:

Tabel 3. Hasil Penelitian

Hip.	variabel		Koefisien jalur	T statistic	
H1	Kompensasi	→	Retensi karyawan	0,648	7,376
H2	Kompetensi	→	Retensi karyawan	0,155	1,482
H3	Budaya organisasi	→	Retensi karyawan	0,197	2,522
H4	Kompensasi	→	Kinerja karyawan	0,360	2,390
H5	Kompetensi	→	Kinerja karyawan	0,023	0,186
H6	Budaya organisasi	→	Kinerja karyawan	0,056	0,547
H7	Retensi karyawan	→	Kinerja karyawan	0,558	3,660
H8	kompensasi Retensi	→	Retensi kinerja	0,361	2,841
H9	kompetensi Retensi	→	Retensi kinerja	0,087	1,407
H10	Budaya Retensi	→	Retensi kinerja	0,110	1,907

Sumber: Authors, 2023

1) Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan (hipotesis 1)

Pengujian hipotesis menghasilkan koefisien jalur pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan dengan nilai koefisien jalur 0,618 dan t-statistik 7,376. dan nilai *p-value* sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$). Karena t-hitung lebih besar dari t-tabel 1,96 ($7,376 > 1,96$) maka hipotesis yang mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan dapat diterima. Mengingat koefisien bertanda positif, dapat disimpulkan bahwa hubungan



antara keduanya adalah searah. Artinya, kompensasi dapat mempengaruhi retensi karyawan.

2) Kompetensi terhadap Retensi Karyawan (hipotesis 2)

Pengujian hipotesis menghasilkan koefisien jalur pengaruh kompetensi terhadap retensi karyawan dengan nilai koefisien jalur 0,155 dan $t_{\text{-statistik}}$ 1,482. dan nilai $p\text{-value}$ sebesar 0,139 ($0,139 > 0,05$). Karena $t_{\text{-hitung}}$ lebih kecil dari $t_{\text{-tabel}}$ 1,96 ($1,482 < 1,96$) maka hipotesis yang mengatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan ditolak. Mengingat koefisien bertanda positif, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keduanya adalah searah.

3) Budaya Organisasi terhadap Retensi Karyawan (hipotesis 3)

Pengujian hipotesis menghasilkan koefisien jalur pengaruh budaya organisasi terhadap retensi karyawan dengan nilai koefisien jalur 0,197 dan $t_{\text{-statistik}}$ 2,522. dan nilai $p\text{-value}$ sebesar 0,012 ($0,000 < 0,05$). Karena $t_{\text{-hitung}}$ lebih besar dari $t_{\text{-tabel}}$ 1,96 ($2,522 > 1,96$) maka hipotesis yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan dapat diterima. Mengingat koefisien bertanda positif, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keduanya adalah searah. Artinya, budaya organisasi dapat mempengaruhi retensi karyawan.

4) Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (hipotesis 4)

Pengujian hipotesis menghasilkan koefisien jalur pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur 0,360 dan $t_{\text{-statistik}}$ 2,390. dan nilai $p\text{-value}$ sebesar 0,017 ($0,000 < 0,05$). Karena $t_{\text{-hitung}}$ lebih besar dari $t_{\text{-tabel}}$ 1,96 ($2,390 > 1,96$) maka hipotesis yang mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Mengingat koefisien bertanda positif, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keduanya adalah searah. Artinya,

kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

5) Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan (hipotesis 5)

Pengujian hipotesis menghasilkan koefisien jalur pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur 0,023 dan $t_{\text{-statistik}}$ 0,186 dan nilai $p\text{-value}$ sebesar 0,853 ($0,853 > 0,05$). Karena $t_{\text{-hitung}}$ lebih kecil dari $t_{\text{-tabel}}$ 1,96 ($0,186 < 1,96$) maka hipotesis yang mengatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ditolak. Mengingat koefisien bertanda positif, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keduanya adalah searah.

6) Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (hipotesis 6)

Pengujian hipotesis menghasilkan koefisien jalur pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur 0,056 dan $t_{\text{-statistik}}$ 0,547 dan nilai $p\text{-value}$ sebesar 0,584 ($0,584 > 0,05$). Karena $t_{\text{-hitung}}$ lebih kecil dari $t_{\text{-tabel}}$ 1,96 ($0,547 < 1,96$) maka hipotesis yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ditolak. Mengingat koefisien bertanda positif, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keduanya adalah searah.

7) Retensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan (hipotesis 7)

Pengujian hipotesis menghasilkan koefisien jalur pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur 0,558 dan $t_{\text{-statistik}}$ 3,660. dan nilai $p\text{-value}$ sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$). Karena $t_{\text{-hitung}}$ lebih besar dari $t_{\text{-tabel}}$ 1,96 ($3,660 > 1,96$) maka hipotesis yang mengatakan bahwa retensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Mengingat koefisien bertanda positif, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keduanya adalah searah.

8) Retensi memediasi Kompensasi terhadap Kinerja (hipotesis 8)

Pengujian hipotesis menghasilkan koefisien jalur pengaruh kompensasi karyawan terhadap kinerja karyawan melalui retensi



karyawan dengan nilai koefisien jalur 0,361 dan t -statistik 2,841. dan nilai p -value sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$). Karena t -hitung lebih besar dari t -tabel 1,96 ($2,841 > 1,96$) maka hipotesis yang mengatakan bahwa kompensasi karyawan terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan dapat diterima. Artinya terjadi peran mediasi variabel retensi karyawan pada hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan.

9) Retensi memediasi Kompetensi terhadap Kinerja (hipotesis 9)

Pengujian hipotesis menghasilkan koefisien jalur pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan dengan nilai koefisien jalur 0,087 dan t -statistik 1,407. dan nilai p -value sebesar 0,160 ($0,160 > 0,05$). Karena t -hitung lebih besar dari t -tabel 1,96 ($1,407 < 1,96$) maka hipotesis yang mengatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan ditolak. Artinya tidak terjadi peran mediasi variabel retensi karyawan pada hubungan kompetensi dengan kinerja karyawan.

10) Retensi memediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja (hipotesis 10)

Pengujian hipotesis menghasilkan koefisien jalur pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan dengan nilai koefisien jalur 0,110 dan t -statistik 1,907. dan nilai p -value sebesar 0,057 ($0,057 > 0,05$). Karena t -hitung lebih besar dari t -tabel 1,96 ($1,907 < 1,96$) maka hipotesis yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan ditolak. Artinya tidak terjadi peran mediasi variabel retensi karyawan pada hubungan kompetensi dengan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menguji dan menjustifikasi hipotesis yang diajukan. Berikut pembahasan hasil penelitian berdasarkan hubungan variabel yang dibangun dari hipotesis yang diajukan. Pembahasan ini juga akan mengaitkan fakta

empiris hasil penelitian dengan teori serta kajian hasil penelitian terdahulu.

1. Pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan dan kinerja karyawan

Berdasarkan uji t pada Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai signifikansi pengaruh variabel kompensasi terhadap retensi karyawan adalah sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Maka secara statistik H_0 ditolak dan H_A diterima. Artinya hipotesis pertama dapat dibuktikan kebenarannya dan hipotesis tersebut dapat diterima. Hal ini berarti bahwa kompensasi secara langsung dan signifikan positif berpengaruh terhadap retensi karyawan.

Kompensasi merupakan bagian *reward* diberikan perusahaan kepada karyawan mereka. Pembahasan mengenai kompensasi tidak akan terlepas dari *reward* yang diberikan perusahaan. Kompensasi merupakan bentuk dari manajemen kompensasi yang mengadopsi pendekatan "Kompensasi Total" dan menekankan pada pentingnya pertimbangan semua aspek kompensasi sesuai dengan keseluruhan desain sumber daya manusia yang terintegrasi untuk memperoleh motivasi kerja, pengikatan dan pengembangan karyawan. Kompensasi karyawan meliputi semua bentuk pembayaran yang diberikan pada karyawan timbul dari pekerjaan mereka. Kompensasi dibedakan menjadi dua bentuk yakni pembayaran finansial langsung dan non finansial (tidak langsung). Pembayaran finansial langsung meliputi upah, gaji, insentif, komisi dan bonus serta pembayaran non finansial (tidak langsung) seperti asuransi dan rekreasi.

Berdasarkan uji t pada Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai tidak signifikansi pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,017 lebih kecil dari 0,05. Maka secara statistik H_A diterima dan H_0 ditolak. Artinya hipotesis kedua dapat dibuktikan kebenarannya dan hipotesis tersebut diterima. Hal ini berarti bahwa kompensasi



secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Koefisien menunjukkan arah yang positif, artinya apabila kompensasi ditingkatkan juga akan meningkatkan kinerja karyawan.

Keberagaman demografi pada PT. Hutan Sawit Lestari Kabupaten Kotawaringin Timur, yang meliputi usia, gender, tingkat pendidikan secara tidak langsung juga menjadi faktor yang mempengaruhi tingkat retensi karyawan pada obyek penelitian mayoritas berusia maximal 30 tahun dan telah menikah. Pada umumnya memiliki harapan terkait kepentingan pribadi, keluarga dan masa depan. Sehingga harapan tersebut yang kemudian akan mempengaruhi tingkat retensi karyawan. Keberagaman demografi ini pula yang harus dicermati manajemen perusahaan. Hal ini didukung pernyataan Sari (2020) bahwa faktor demografi karyawan memengaruhi tingkat retensi karyawan dan kinerja karyawan, karena karyawan muda adalah golongan karyawan yang akan cenderung lebih kritis terhadap hak-hak yang harus diterimanya sebagai karyawan daripada karyawan senior.

2. Pengaruh kompetensi terhadap retensi karyawan dan kinerja karyawan.

Pengaruh kompetensi terhadap retensi karyawan. Berdasarkan uji t pada Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai tidak signifikansi pengaruh variabel Kompensasi terhadap retensi karyawan adalah sebesar 0,139 lebih besar dari 0,05. Maka secara statistik H_A ditolak dan H_0 diterima. Artinya hipotesis kedua tidak dapat dibuktikan kebenarannya dan hipotesis tersebut ditolak. Hal ini berarti bahwa kompetensi secara langsung tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan.

Hasil penelitian pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan hasil uji t hitung sebesar 0,186 dan nilai signifikansi sebesar 0,853 yang berarti tidak signifikan. Artinya kompetensi tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil

penelitian mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja terdapat hasil yang tidak sama.

Keberagaman karyawan pada PT. Hutan Sawit Lestari Kabupaten Kotawaringin Timur, pada objek penelitian ini adalah karyawan bagian pemanen, sehingga tidak diperlukan latar belakang pendidikan dan keahlian yang special. Pada umumnya memiliki harapan terkait kepentingan pribadi, keluarga dan masa depan. Sehingga harapan tersebut yang kemudian akan mempengaruhi tingkat retensi karyawan. Keberagaman demografi ini pula yang harus dicermati manajemen perusahaan.

3. Pengaruh budaya organisasi terhadap retensi karyawan dan kinerja karyawan.

Budaya organisasi memiliki konsep yang berbeda-beda, pada penelitian konsep budaya organisasi yang digunakan adalah budaya organisasi yang terdiri dari: a) keterlibatan (involvement); b) konsistensi (consistency); c) adaptabilitas (adaptability); d) Misi (mission). Secara teoritis penelitian ini juga memberikan pemahaman bahwa dengan baiknya budaya organisasi maka akan mampu mempertahankan karyawan untuk tetap tinggal diperusahaan.

Berdasarkan uji t pada Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai signifikansi t hitung sebesar 2,522 dan nilai signifikansi sebesar 0,012 yang berarti signifikan. Maka secara statistik H_A diterima dan H_0 ditolak. Artinya hipotesis kelima tidak dibuktikan kebenarannya dan hipotesis tersebut diterima. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi secara langsung berpengaruh terhadap retensi karyawan. Hasil penelitian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan hasil uji t hitung sebesar 0,547 dan nilai signifikansi sebesar 0,584 yang berarti tidak signifikan. Artinya budaya organisasi tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan.



KESIMPULAN

- a) Kompensasi mampu mengembangkan dan mengimplementasikan peningkatan retensi karyawan yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan pemberian kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan, perusahaan mampu mempertahankan karyawan untuk tidak berpindah ke perusahaan yang lain.
- b) Kompetensi tidak mampu mengembangkan dan mengimplementasikan peningkatan retensi karyawan dan kinerja karyawan. Mengingat responden dalam penelitian ini adalah karyawan permanen, sehingga tidak memerlukan tingkat pendidikan yang tinggi.
- c) Dalam hubungan antara budaya organisasi dengan retensi karyawan, Secara konsep dalam penelitian budaya organisasi menggunakan indikator yang sangat relevan untuk meningkatkan retensi karyawan, namun tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan
- d) Retensi karyawan terbukti menjadi moderasi dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja. Namun, tidak terbukti menjadi moderasi hubungan antaran kompetensi dan budaya organisasi dengan kinerja.
- e) Kerangka konseptual dalam penelitian ini menempatkan retensi karyawan sebagai variabel mediasi pengaruh kompensasi, kompetensi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Untuk studi berikutnya diharapkan dapat menambah variabel lain agar kajian penelitian lebih luas dan mencakup berbagai aspek di bidang pengelolaan SDM, yakni organizational support.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Solong, H. A. (2020). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Menunjang Kinerja Aparatur Berkualitas*. Deepublish.
- [2] Sucahyowati, H. (2020). Peran Recrutmen Dalam Menghasilkan Sumber Daya Manusia Berkualitas Pada Era Revolusi Industri 4.0. *Saintara: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Maritim*, 4(2), 46-52.
- [3] Putri, I. D., & Arwiyah, M. Y. (2019). Pengaruh Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Kaltacitra Utama Jakarta Timur. *eProceedings of Management*, 6(2).
- [4] Pratiwi, W. N., Komariah, K., & Jhoansyah, D. (2020). Turnover Intention Berdasarkan Retensi Karyawan dan Insentif. *BUDGETING: Journal of Business, Management and Accounting*, 2(1), 313-324.
- [5] Adriati, I. G. A. W., Martini, I. A. O., Sutrisni, E., & Wismawan, M. E. T. (2023). Retensi Karyawan Sebagai Mediasi Pada Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Dan Komitmen Organisasional. *Jmm Unram-Master Of Management Journal*, 12(1), 1-10.
- [6] Suwaji, R., & Sabella, R. I. (2019). Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap Retensi karyawan PT. Aerofood ACS Kota Surabaya. *Jurnal Mitra Manajemen*, 3(10), 976-990.
- [7] Suhendar, A. D. (2021). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis (e-Journal)*, 7(2), 182-193.
- [8] Suta, I. G. M. A. B., & Ardana, I. K. (2019). *Pengaruh Kompensasi, Persepsi Dukungan Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi*



- Karyawan* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- [9] Mering, L., Tunjang, H., & Toendan, R. Y. (2023). PENGARUH KOMPENSASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA DENGAN RETENSI KARYAWAN SEBAGAI MEDIASI DI PT. HUTAN SAWIT LESTARI, KOTAWARINGIN TIMUR, KAL-TENG. *Media Bina Ilmiah*, 17(9), 2151-2162.
- [10] Rony, Z. T., Fitriadi, H., & Widjaja, W. (2023). Pengaruh Turnover Intention Dan Kompensasi Terhadap Tingkat Retensi Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Barat. *Jurnal Bisnisman: Riset Bisnis dan Manajemen*, 5(1), 45-54.
- [11] Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31-44.
- [12] Dunggio, S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Dungingi Kota Gorontalo. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 7(1), 1-9.
- [13] Arifin, S., Putra, A. R., & Hartanto, C. F. B. (2019). Pengaruh kompetensi, kompensasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 1(1), 22-29.
- [14] Arifudin, O., Tanjung, R., Juhadi, J., & Hendar, H. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Global Media. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 4(1), 409-416.
- [15] Aromega, T. N., Kojo, C., & Lengkong, V. P. (2019). Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di yuta hotel manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1).
- [16] Wandu, W., Arwin, A., Yuliana, Y., Ivone, I., & Ciamas, E. S. (2021, November). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus pada CV Mekarsari Bakery Medan. In *Seminar Nasional Sains Dan Teknologi Informasi (SENSASI)* (Vol. 3, No. 1, pp. 486-490).
- [17] Widodo, D. S., & Yandi, A. (2022). Model kinerja karyawan: kompetensi, kompensasi dan motivasi, (Literature Review MSDM). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1), 1-14.
- [18] Dewianawati, D., Efendi, M., & Oksaputri, S. R. (2022). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kompetensi, Komunikasi dan Displin Kerja Terhadap Kineja Karyawan. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Industri Terapan*, 1(3), 223-230.
- [19] Masud, A. A., Tenriyola, A. P., & Asike, A. (2022). Peranan Kompetensi SDM Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *Amsir Management Journal*, 3(1), 42-48.
- [20] Azizah, I., & Setyowati, T. (2022). Rekrutmen, Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Bondowoso. *BUDGETING: Journal of Business, Management and Accounting*, 3(2), 338-348.
- [21] Sarumaha, W. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 28-36.
- [22] Marlius, D., & Sari, L. M. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(1), 462-477.
- [23] Haemin, A. S., & Suwarsi, S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Berdasarkan Culture Toxic Index terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 1-4.



-
- [24] Febriyantoro, M. T. (2023). *Pengaruh retensi karyawan terhadap turnover intention dan kinerja karyawan* (No. umg3a). Center for Open Science.
- [25] Suwanto, S., Sunarsi, D., Erlangga, H., Nurjaya, N., & Haryadi, R. N. (2022). Pengaruh Pemberian Reward dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja yang Berdampak pada Kinerja Karyawan pada PT Surya Pratama Gemilang di Bekasi. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(2), 471-484.
- [26] Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245-261.
- [27] Nahan, N., & Kristinae, V. (2023). The role of service quality and knowledge sharing on customer loyalty café bang ciat in Palangka Raya city. *Jurnal Mantik*, 7(1), 423-431.
- [28] Kristinae, V., Sambung, R., Meitiana, M., Mering, L., Dwiatmadja, C., & Tunjang, H. (2023). Application of RBV theory in entrepreneurial orientation, dynamic capability and customer relationship management. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(2), 707-712.
- [29] Telagawathi, N. L. W. S., Yasa, N., Giantari, I. G. K. A., & Ekawati, N. (2022). The role of innovation strategies in mediating covid-19 perceptions and entrepreneurship orientation on Endek weaving craft business performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(3), 913-922.



HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN