

The Influence Of Organizational Culture, Compensation, And Job Satisfaction On Employee Performance With Retention As An Intervening Variable At PT. Adhi Karya (Persero) Tbk

Pengaruh Budaya Organisasi , Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Retensi Sebagai Variabel Inervening Di PT Adhi Karya (Persero) Tbk

Mahfud ¹⁾, Kiki Farida Ferine ²⁾, Darmilisan ³⁾

¹Master's Student in Management Universitas Pembangunan Pancabudi, Medan, Indonesia

^{2,3} Master of Management, Universitas Pembangunan Pancabudi, Medan, Indonesia

email: kroengdhoe@gmail.com

ARTICLE HISTORY

Received [28 Agustus 2026]

Revised [18 Oktober 2026]

Accepted [20 Oktober 2026]

KEYWORDS

Employee Performance, Employee Retention, Job Satisfaction, Organizational Culture, Compensation.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



ABSTRAK

Permasalahan penelitian didasarkan pada pentingnya peningkatan kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi dan sumber daya manusia. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja, retensi, dan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 50 pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Metode analisis data yang digunakan adalah dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta retensi. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai maupun retensi. Retensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa retensi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara penuh (full mediation) dan memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai secara parsial (partial mediation). Namun, retensi tidak mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai. Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa retensi merupakan faktor yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

ABSTRACT

The research problem is based on the importance of improving employee performance, which is influenced by various organizational and human resource factors. The variables used in this study include organizational culture, compensation, job satisfaction, employee retention, and employee performance. The population consisted of 50 employees. A saturated sampling technique was applied, in which all members of the population were used as research samples. Data were analyzed using the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The results indicate that organizational culture does not have a significant effect on employee performance but has a positive and significant effect on employee retention. Job satisfaction has a positive and significant effect on both employee performance and employee retention. Compensation does not have a significant effect on either employee performance or employee retention. Employee retention has a positive and significant effect on employee performance. The indirect effect analysis reveals that employee retention fully mediates the relationship between organizational culture and employee performance and partially mediates the relationship between job satisfaction and employee performance. However, employee retention does not mediate the relationship between compensation and employee performance. The findings conclude that employee retention plays a crucial role in improving employee performance.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi. Perusahaan yang mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif akan lebih mudah meningkatkan produktivitas dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk memiliki pegawai yang berkinerja tinggi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Kinerja pegawai menjadi salah satu indikator keberhasilan perusahaan karena berkaitan langsung dengan efektivitas pelaksanaan pekerjaan, kualitas pelayanan, dan pencapaian target perusahaan. Pada perusahaan konstruksi dan infrastruktur seperti PT Adhi Karya (Persero) Tbk, kinerja pegawai menjadi aspek yang sangat penting karena pekerjaan yang dilakukan menuntut ketepatan waktu, kualitas kerja, tanggung jawab, serta kemampuan bekerja sama dalam menyelesaikan proyek. Tingginya tuntutan pekerjaan sering kali menimbulkan berbagai permasalahan yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, seperti budaya

organisasi yang kurang mendukung, kompensasi yang belum sesuai harapan pegawai, serta rendahnya kepuasan kerja. Kondisi tersebut dapat menyebabkan pegawai menjadi kurang termotivasi dalam bekerja dan berdampak pada rendahnya retensi pegawai dalam perusahaan.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi perilaku dan kinerja pegawai. Menurut Robbins dan Judge (2018), budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan loyalitas pegawai, dan mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal. Namun pada kenyataannya, masih ditemukan kondisi dimana budaya organisasi belum sepenuhnya diterapkan secara konsisten sehingga menyebabkan rendahnya koordinasi, komunikasi, dan kerja sama antarpegawai. Selain budaya organisasi, kompensasi juga menjadi faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Menurut Hasibuan (2019), kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan. Kompensasi yang diberikan secara adil dan sesuai dengan beban kerja akan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Akan tetapi, apabila kompensasi yang diterima pegawai dianggap belum sesuai dengan kontribusi yang diberikan, maka pegawai cenderung mengalami penurunan semangat kerja dan loyalitas terhadap Perusahaan.

Faktor lain yang memengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja. Menurut Kasmir (2019), kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan semangat kerja, tanggung jawab, dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Sebaliknya, apabila pegawai merasa kurang puas terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, maupun penghargaan yang diterima, maka kinerja pegawai dapat mengalami penurunan. Selain ketiga faktor tersebut, retensi pegawai juga menjadi variabel penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Retensi pegawai merupakan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pegawai potensial agar tetap bekerja dalam perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Tingginya tingkat retensi pegawai menunjukkan bahwa perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan memberikan kepuasan bagi pegawai. Sebaliknya, rendahnya retensi pegawai dapat menyebabkan tingginya turnover pegawai yang berdampak pada menurunnya efektivitas kerja perusahaan. Fenomena yang terjadi pada PT Adhi Karya (Persero) Tbk menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa permasalahan terkait kinerja pegawai. Hal tersebut dapat dilihat dari pencapaian target kerja yang belum optimal, keterlambatan penyelesaian pekerjaan, rendahnya disiplin kerja, serta kurang maksimalnya kerja sama antarpegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, terdapat pegawai yang merasa kompensasi yang diterima belum sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan. Kondisi tersebut mengakibatkan menurunnya kepuasan kerja dan retensi pegawai sehingga berdampak pada penurunan kinerja pegawai.

LANDASAN TEORI

Kinerja Pegawai

Menurut Kasmir (2019), kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Mangkunegara (2020), kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Menurut Edison, Anwar, dan Komariyah (2018), kinerja merupakan hasil dari suatu proses pekerjaan yang dilakukan pegawai sesuai tujuan organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2018), kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai yang diukur berdasarkan efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan perusahaan.

Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2018), budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi berkaitan dengan nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang diterapkan dalam lingkungan kerja sehingga memengaruhi perilaku pegawai dalam bekerja.

Menurut Edison, Anwar, dan Komariyah (2018), budaya organisasi adalah pola keyakinan, nilai, dan kebiasaan yang berkembang dalam organisasi dan dijadikan pedoman oleh anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan dan menyelesaikan masalah.

Menurut Fahmi (2019), budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan yang dilakukan secara berulang-ulang dalam organisasi dan menjadi aturan tidak tertulis yang memengaruhi perilaku pegawai dalam bekerja. Menurut Sutrisno (2020), budaya organisasi adalah seperangkat nilai dan norma yang

diterapkan dalam organisasi yang menjadi pedoman bagi pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang diterapkan dalam organisasi sebagai pedoman bagi pegawai dalam berperilaku dan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Kompensasi

Menurut Hasibuan (2019), kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang maupun barang yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan. Menurut Kasmir (2019), kompensasi adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada pegawai baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Afandi (2018), kompensasi merupakan seluruh bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan kepada pegawai atas hasil kerja yang telah dilakukan. Menurut Mangkunegara (2020), kompensasi adalah imbalan yang diberikan perusahaan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan atas jasa dan kontribusi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan balas jasa atau penghargaan yang diberikan perusahaan kepada pegawai baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial atas kontribusi kerja yang telah diberikan.

Kepuasan Kerja

Menurut Kasmir (2019), kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan. Menurut Afandi (2018), kepuasan kerja adalah sikap positif pegawai terhadap pekerjaan yang berkaitan dengan kondisi kerja, hubungan kerja, dan penghargaan yang diterima. Menurut Sutrisno (2020), kepuasan kerja merupakan sikap emosional pegawai yang mencerminkan rasa senang terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Menurut Robbins dan Judge (2018), kepuasan kerja adalah perasaan positif pegawai terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan pegawai terhadap pekerjaan yang menunjukkan tingkat kenyamanan dan kesenangan pegawai dalam bekerja.

Retensi Pegawai

Menurut Mathis dan Jackson (2018), retensi pegawai merupakan kemampuan organisasi dalam mempertahankan pegawai potensial agar tetap bekerja dalam organisasi. Menurut Dessler (2020), retensi pegawai adalah kebijakan dan strategi perusahaan untuk mempertahankan pegawai yang memiliki kompetensi dan kontribusi tinggi terhadap perusahaan. Menurut Kasmir (2019), retensi pegawai merupakan upaya perusahaan dalam menjaga loyalitas pegawai agar tetap bertahan dalam perusahaan dalam jangka panjang. Menurut Armstrong (2020), retensi pegawai adalah kemampuan perusahaan dalam menciptakan kondisi kerja yang mampu membuat pegawai merasa nyaman dan tetap bekerja di perusahaan. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa retensi pegawai merupakan upaya perusahaan dalam mempertahankan pegawai agar tetap loyal dan bekerja dalam perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2019), penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan melalui pengumpulan data berupa angka dan dianalisis menggunakan statistik. Populasi

Menurut Sugiyono (2019), populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada PT Adhi Karya (Persero) Tbk yang berjumlah 50 orang pegawai. Menurut Sugiyono (2019), sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 50 orang pegawai.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan software SmartPLS 3.0. Menurut Ghazali

(2018), PLS-SEM merupakan metode analisis yang digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten dengan jumlah sampel relatif kecil dan tidak memerlukan asumsi normalitas data yang ketat. Sedangkan menurut Sugiyono (2019), analisis data merupakan proses mengolah data untuk memperoleh informasi yang bermakna dalam penelitian.

Analisis data dalam penelitian ini meliputi:

1. Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, yang meliputi:

1. Convergent Validity
2. Discriminant Validity
3. Composite Reliability
4. Cronbach Alpha

2. Uji Model Struktural (Inner Model)

Digunakan untuk menguji hubungan antar variabel, yang meliputi:

1. R-Square
2. Path Coefficient
3. T-Statistics (Bootstrapping)
3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05, sehingga hipotesis dapat diterima.

HASIL DAN PEMBAHASAN

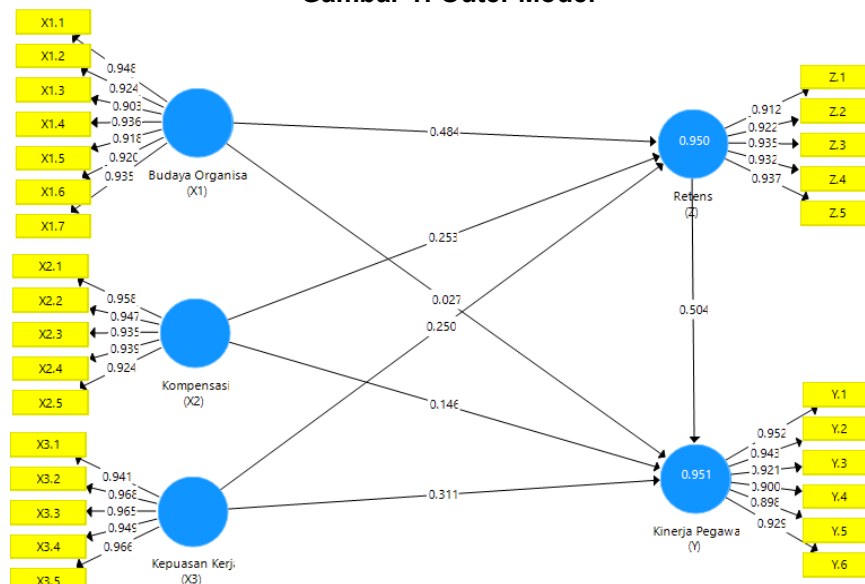
Analisis Outer Model

Pengujian model pengukuran (outer model) digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel laten dengan variabel observasi. Pengujian ini terdiri dari validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas.

Convergent Validity

Validitas konvergen digunakan untuk menilai validitas setiap indikator terhadap variabel laten yang mendasarinya. Hasil validitas dapat dilihat pada tabel outer loading pada software SmartPLS. Tabel pemuatan eksternal berisi angka atau nilai yang menunjukkan kesamaan antara indikator dan variabel konstruk.

Gambar 1: Outer Model



Sumber : Output Smart PLS

Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu merefleksikan konstruk variabelnya dengan sangat baik serta memenuhi kriteria validitas konvergen. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Tabel 1 : Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Budaya Organisasi_(X1)	0,972	0,977	0,858
Kepuasan Kerja_(X3)	0,978	0,982	0,918
Kinerja Pegawai_(Y)	0,966	0,972	0,854
Kompensasi_(X2)	0,967	0,975	0,885
Retensi_(Z)	0,959	0,969	0,861

Sumber : Output Smart PLS

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas dan validitas konstruk, seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70 serta nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,50. Variabel Budaya Organisasi (X1) memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,972, Composite Reliability 0,977, dan AVE 0,858. Variabel Kompensasi (X2) memiliki nilai Cronbach's Alpha 0,967, Composite Reliability 0,975, dan AVE 0,885. Variabel Kepuasan Kerja (X3) menunjukkan nilai Cronbach's Alpha 0,978, Composite Reliability 0,982, dan AVE 0,918. Selanjutnya, variabel Kinerja Pegawai (Y) memperoleh nilai Cronbach's Alpha 0,966, Composite Reliability 0,972, dan AVE 0,854, sedangkan variabel Retensi (Z) memiliki nilai Cronbach's Alpha 0,959, Composite Reliability 0,969, dan AVE 0,861. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik dan memenuhi kriteria validitas konvergen, sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan valid untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Koefisien Determinasi (R²)

Hasil analisis data yang dilakukan menggunakan software SmartPLS 3.0 menunjukkan nilai R Square sebagai berikut:

Tabel 2 : Hasil R Square

	R Square	Adjusted R Square
Kinerja Pegawai_(Y)	0,951	0,948
Retensi_(Z)	0,950	0,948

Sumber : Output Smart PLS

Berdasarkan hasil pengujian R Square (R²), variabel Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai R Square sebesar 0,951 dan Adjusted R Square sebesar 0,948. Hal ini menunjukkan bahwa 95,1% variasi Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang digunakan dalam model, sedangkan sisanya 4,9% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Selanjutnya, variabel Retensi (Z) memiliki nilai R Square sebesar 0,950 dan Adjusted R Square sebesar 0,948. Hasil tersebut menunjukkan bahwa 95,0% variasi Retensi dapat dijelaskan oleh variabel-variabel yang terdapat dalam model penelitian, sementara 5,0% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Pengujian Hipotesis

Tabel 3 :Path Coefficients (Pengaruh Langsung)

	Sampel Asli (O)	T Statistik (O/STDEV)	P Values	Hasil
Budaya Organisasi_(X1) -> Kinerja Pegawai_(Y)	0,027	0,242	0,405	Ditolak
Budaya Organisasi_(X1) -> Retensi_(Z)	0,484	3,003	0,001	Diterima
Kepuasan Kerja_(X3) -> Kinerja Pegawai_(Y)	0,311	2,908	0,002	Diterima
Kepuasan Kerja_(X3) -> Retensi_(Z)	0,250	2,230	0,013	Diterima
Kompensasi_(X2) -> Kinerja Pegawai_(Y)	0,146	1,160	0,123	Ditolak
Kompensasi_(X2) -> Retensi_(Z)	0,253	1,634	0,051	Ditolak
Retensi_(Z) -> Kinerja Pegawai_(Y)	0,504	4,959	0,000	Diterima

Sumber : Output Smart PLS

Pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki koefisien jalur sebesar 0,027, nilai t-statistik 0,242, dan p-value 0,405. Nilai p-value yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, sehingga hipotesis ditolak. Hasil ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang ada belum mampu memberikan kontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai. Meskipun nilai koefisien menunjukkan arah hubungan positif, pengaruh yang dihasilkan sangat kecil dan tidak signifikan. Kondisi tersebut dapat terjadi karena pegawai lebih berfokus pada penyelesaian tugas dan tanggung jawab kerja dibandingkan dengan nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan.

Pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Retensi (Z)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki koefisien jalur sebesar 0,484, nilai t-statistik 3,003, dan p-value 0,001. Nilai p-value yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi, sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi tingkat retensi pegawai. Budaya organisasi yang mendukung, memberikan rasa nyaman, kebersamaan, serta nilai-nilai kerja yang jelas dapat meningkatkan keinginan pegawai untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Pengaruh Kepuasan Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,311, nilai t-statistik 2,908, dan p-value 0,002. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, sehingga hipotesis diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, maupun kesempatan pengembangan karier cenderung bekerja lebih optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengaruh Kepuasan Kerja (X3) terhadap Retensi (Z)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,250, nilai t-statistik 2,230, dan p-value 0,013. Dengan nilai p-value yang lebih kecil dari 0,05, maka Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi, sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan memiliki keinginan yang lebih besar untuk tetap bekerja dalam organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi mampu mengurangi keinginan pegawai untuk mencari pekerjaan di tempat lain dan meningkatkan loyalitas terhadap organisasi.

Pengaruh Kompensasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kompensasi memiliki koefisien jalur sebesar 0,146, nilai t-statistik 1,160, dan p-value 0,123. Nilai p-value yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, sehingga hipotesis ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan belum menjadi faktor utama yang memengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Pegawai kemungkinan lebih terdorong oleh faktor lain, seperti tanggung jawab pekerjaan, kepuasan kerja, atau peluang pengembangan diri dibandingkan dengan imbalan yang diterima.

Pengaruh Kompensasi (X2) terhadap Retensi (Z)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kompensasi memiliki koefisien jalur sebesar 0,253, nilai t-statistik 1,634, dan p-value 0,051. Karena nilai p-value lebih besar dari 0,05, maka Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Retensi, sehingga hipotesis ditolak. Meskipun hubungan yang terbentuk bersifat positif, kompensasi belum mampu menjadi faktor penentu yang kuat dalam mempertahankan pegawai. Keputusan pegawai untuk tetap bertahan dalam organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh aspek finansial, tetapi juga oleh faktor lain seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan peluang pengembangan karier.

Pengaruh Retensi (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Retensi memiliki koefisien jalur sebesar 0,504, nilai t-statistik 4,959, dan p-value 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Retensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, sehingga hipotesis diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat retensi pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Pegawai yang memilih bertahan dalam organisasi cenderung memiliki pengalaman kerja yang lebih baik, pemahaman yang lebih mendalam terhadap tugas dan tanggung jawab, serta komitmen yang lebih tinggi dalam mencapai

tujuan organisasi. Oleh karena itu, retensi menjadi variabel yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja pegawai dalam model penelitian ini dengan nilai koefisien sebesar 0,504.

Tabel 4 : Path Coefficients (Pengaruh Tidak Langsung)

	Sampel Asli (O)	T Statistik (O/STDEV I)	P Values	Hasil
Budaya Organisasi_(X1) -> Retensi_(Z) -> Kinerja Pegawai_(Y)	0,244	2,565	0,005	Diterima
Kepuasan Kerja_(X3) -> Retensi_(Z) -> Kinerja Pegawai_(Y)	0,126	2,067	0,020	Diterima
Kompensasi_(X2) -> Retensi_(Z) -> Kinerja Pegawai_(Y)	0,127	1,507	0,066	Ditolak

Sumber : Output Smart PLS

Pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Retensi (Z)

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki koefisien jalur sebesar 0,244, nilai t-statistik 2,565, dan p-value 0,005. Karena nilai p-value lebih kecil dari 0,05, maka pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Retensi dinyatakan positif dan signifikan, sehingga hipotesis diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa Retensi mampu memediasi hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai. Meskipun Budaya Organisasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai, budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan keinginan pegawai untuk tetap bertahan dalam organisasi. Tingginya tingkat retensi tersebut pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, Retensi berperan sebagai mediator penuh (full mediation) dalam hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai.

Pengaruh Kepuasan Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Retensi (Z)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,126, nilai t-statistik 2,067, dan p-value 0,020. Nilai p-value yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut positif dan signifikan, sehingga hipotesis diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa Retensi mampu memediasi hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki keinginan yang lebih besar untuk bertahan dalam organisasi. Tingginya retensi pegawai kemudian berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Karena pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai juga signifikan, maka Retensi berperan sebagai mediator parsial (partial mediation) dalam hubungan tersebut.

Pengaruh Kompensasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Retensi (Z)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kompensasi memiliki koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,127, nilai t-statistik 1,507, dan p-value 0,066. Nilai p-value yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut tidak signifikan, sehingga hipotesis ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa Retensi tidak mampu memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai. Meskipun koefisien jalur menunjukkan hubungan positif, pengaruh yang dihasilkan belum cukup kuat untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui retensi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kompensasi yang diberikan belum menjadi faktor utama yang mendorong pegawai untuk bertahan maupun meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, Retensi tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Kompensasi dan Kinerja Pegawai. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai lebih banyak dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi dan kepuasan kerja melalui retensi dibandingkan oleh faktor kompensasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi belum mampu meningkatkan Kinerja Pegawai secara langsung. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai ditolak.
- Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi. Semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi tingkat retensi pegawai. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Retensi diterima.

3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai diterima.
4. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin besar keinginan pegawai untuk tetap bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Retensi diterima.
5. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi bukan merupakan faktor utama yang memengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai ditolak.
6. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Retensi. Meskipun memiliki arah hubungan positif, kompensasi belum mampu meningkatkan retensi pegawai secara signifikan. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap Retensi ditolak.
7. Retensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Semakin tinggi tingkat retensi pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Retensi menjadi variabel yang memiliki pengaruh langsung paling kuat terhadap Kinerja Pegawai dalam penelitian ini. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Retensi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai diterima.
8. Retensi mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Budaya Organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai, namun berpengaruh secara tidak langsung melalui Retensi. Dengan demikian, Retensi berperan sebagai mediasi penuh (full mediation) pada hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai.
9. Retensi mampu memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai baik secara langsung maupun melalui Retensi. Oleh karena itu, Retensi berperan sebagai mediasi parsial (partial mediation) pada hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai.
10. Retensi tidak mampu memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai. Pengaruh tidak langsung Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Retensi tidak signifikan, sehingga Retensi tidak berperan sebagai variabel mediasi pada hubungan tersebut.

Saran

1. Meningkatkan budaya organisasi yang positif dan kondusif. Organisasi perlu memperkuat nilai-nilai organisasi, meningkatkan kerja sama tim, komunikasi yang terbuka, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sehingga pegawai merasa nyaman dan memiliki keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi.
2. Meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, seperti pemberian kesempatan pengembangan karier, lingkungan kerja yang nyaman, hubungan kerja yang harmonis, penghargaan atas prestasi kerja, serta dukungan dari pimpinan.
3. Mempertahankan dan meningkatkan tingkat retensi pegawai. Organisasi perlu menyusun strategi retensi yang efektif melalui program pengembangan sumber daya manusia, jenjang karier yang jelas, peningkatan kesejahteraan pegawai, serta penciptaan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi.
4. Melakukan evaluasi terhadap sistem kompensasi. Organisasi tetap perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap sistem kompensasi yang diterapkan agar tetap adil, kompetitif, dan sesuai dengan beban kerja pegawai. Hal ini penting untuk menjaga motivasi dan kepuasan kerja pegawai dalam jangka panjang.
5. Pimpinan diharapkan dapat memberikan dukungan, arahan, dan perhatian kepada pegawai sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis dan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
6. Pimpinan perlu mendorong terciptanya budaya kerja yang berorientasi pada kerja sama, disiplin, tanggung jawab, dan komitmen organisasi agar pegawai merasa menjadi bagian penting dari organisasi.
7. Pimpinan perlu memberikan apresiasi dan penghargaan kepada pegawai yang menunjukkan kinerja baik sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Yogyakarta: Zanafra Publishing.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Arya Dwipayana, Kiki Farida Ferine, Nuzuliaty Nuzuliaty (2023), *The Influence of Work Discipline and Leadership on Employee Performance with Employee Work Motivation as An Intervening Variable at Airport Authority Office Region II Medan*, SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi
- Darmilisani, D., Istiqamah, N. K., & Hasibuan, R. F. (2024). *Analisis disiplin kerja, aksesibilitas dan produktivitas terhadap kinerja guru di SMAN 4 Medan*. Jurnal Bina Bangsa Ekonomika, 17(1), 585–598. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v17i1.529>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Boston: Pearson Education.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, I. (2019). *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Kasus*. Bandung: Alfabeta.
- Ferine, K. F., Aditia, R., Rahmadana, M. F., & Indri. (2021). *An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority*. Heliyon, 7(7), e07698.
- Ferine, K.F, Andriya Risdwiyanto, Yogi Nurfauzi, Kraugusteeliana Kraugusteeliana (2023), *Compensation's Impact On Employee Engagement And Performance*, Gemilang: Jurnal Manajemen dan Akuntansi
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS dan SmartPLS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haryatno, H., Ferine, K., & Indrawan, M. (2026). *Analysis of school principal leadership and work environment on teacher performance through motivation at SMK Negeri 1 Percut Sei Tuan*. Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Bisnis Digital, 5(3), 1171–1178.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: Rajawali Pers.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2018). *Human Resource Management* (14th ed.). Boston: Cengage Learning.
- PG Darmilisani, Prihatin Lumbanraja, Yeni Absah (2025), *Improving employee wellbeing in plantation companies: The role of job crafting capability and work engagement*, Edelweiss Applied Science and Technology 9, 1065-1076, 2025
- RA Darmilisani (2025), *Building A Superior Team Through Human Resource Development For PT Pertamina Employees In North Sumatra Region*, International Journal of Management, Economic and Accounting 2 (3), 48-55, 2025
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). New York: Pearson Education.
- Rukaiyah, R., Ferine, K. F., & Surya, E. D. (2025). *The role of motivation in mediating the influence of the work environment on teacher performance at SMA Negeri 1 Bandar Bener Meriah Regency*. International Conference Epicentrum of Economic Global Framework, 448–445.
- SAMS Mifta Sudrajad, Darmilisani(2025), *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Disiplin Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Hotel Fourpoints By Sheraton Medan*, JOURNAL OF COMMUNITY RESEARCH AND SERVICE 9 (1), 2549-1849, 2025
- Sandi, F. D., Ferine, K. F., & Indrawan, M. I. (2025). *The effect of work stress and competence on employee performance with work motivation as a variable moderation of PT PLN Unit Employees Medan Customer Service Officer*. International Journal of Economics, Management and Accounting, 3(2), 150–163. DOI: 10.47353/ijema.v3i2.320

- Sitepu, D. S., & Indrawan, M. I. (2024). *The effect of communication and teamwork on employee performance with employee satisfaction as an intervening variable at BPJS Pematang Siantar Branch Office and Padang Sidempuan Branch Office*. International Journal of Economics, Management and Accounting, 2(2), 331–334. DOI: 10.47353/ijema.v2i2.174
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.