

---

## MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA HUBUNGAN LINGKUNGAN KERJA DENGAN RETENSI KARYAWAN

Eko Nur Fu'ad<sup>1)</sup>, Guntur Prastya<sup>2)</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara <sup>1) 2)</sup>

ekonfuad@unisnu.ac.id<sup>1)</sup> gunturprastya123@gmail.com<sup>2)</sup>

### Abstract

*This study aims to analyze the effect of organizational culture, work environment, and job satisfaction on employee retention. With saturated sampling technique, the entire population of 121 employees at PT. SSF was used as the research sample. The data collection used a survey method with a questionnaire instrument. Hypothesis testing was carried out using the Structural Equation Modeling approach with the Partial Least Square tool. The results showed that organizational culture has no effect on job satisfaction. However, this study found that work environment partially affects job satisfaction, organizational culture partially affects employee retention, work environment partially affects employee retention, and job satisfaction partially affects employee retention. This study also examines the indirect effect on employee retention which proves that job satisfaction mediates the relationship between work environment and employee retention. The implication of the results of this study is that a comfortable work environment is an element that must be met as a company's effort to retain employees. However, the company's retention efforts will be more successful if the work environment can increase job satisfaction to make employees feel more comfortable working in the company.*

**Keywords: Organizational Culture, Work Environment, Job Satisfaction, Employee Retention**

### Abstrak

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan. Seluruh populasi yang berjumlah 121 orang karyawan di PT. SSF digunakan sebagai sampel penelitian dalam penelitian kuantitatif dengan sampel jenuh. Pengumpulan data menggunakan metode survei dengan instrumen kuesioner. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan pendekatan pemodelan persamaan Structural Equation Modeling dengan alat bantu Partial Least Square. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Akan tetapi penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja secara parsial mempengaruhi kepuasan kerja, budaya organisasi secara parsial mempengaruhi retensi karyawan, lingkungan kerja secara parsial mempengaruhi retensi karyawan, dan kepuasan kerja secara parsial mempengaruhi retensi karyawan. Penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung terhadap retensi karyawan yang membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap retensi karyawan. Implikasi hasil penelitian ini adalah lingkungan kerja yang nyaman merupakan unsur yang harus dipenuhi sebagai upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan. Akan tetapi upaya retensi perusahaan tersebut akan jauh lebih tinggi tingkat keberhasilannya jika lingkungan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga karyawan merasa lebih betah bekerja di perusahaan.*

**Kata Kunci: Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Retensi Karyawan**

## PENDAHULUAN

Pada era persaingan usaha seperti saat ini, untuk mencapai tujuan setiap perusahaan harus mampu memperkuat dan mempertahankan talentanya. Sumber daya manusia atau yang biasa disebut *manpower* merupakan faktor utama dalam upaya pengembangan dan berperan penting dalam operasional perusahaan (Mustika, 2012). Retensi karyawan merupakan semua program yang dijalankan perusahaan dalam upaya mempertahankan karyawan potensial dalam jangka panjang agar dapat mencapai tujuan yang sesuai dengan visi dan misinya. Retensi karyawan merupakan tugas dan tanggung jawab perusahaan (I.B.G.S. Putra & Rahyuda, 2016). Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang memiliki pengaruh positif untuk memiliki loyalitas pada perusahaan (Mathis & Jackson, 2006). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan PT. SSF. Pada tahun 2021 jumlah karyawan keluar dari PT. SSF sebanyak 15 orang, sedangkan jumlah rata-rata karyawan sebesar 114,5 sehingga indeks turnover sebesar 13,1%. Mengacu pada standar Gallup, turnover yang ideal adalah antara 0% sampai dengan 10% dalam kurun waktu satu tahun. Sehingga indeks turnover karyawan pada PT. SSF termasuk kategori tinggi, hal ini dapat digunakan sebagai indikator rendahnya retensi karyawan. Sebagaimana diungkapkan Suka (2022) bahwa tingkat retensi karyawan yang rendah menyebabkan tingkat turnover yang tinggi.

Mathis & Jackson (2006) mengemukakan bahwa retensi karyawan merupakan keterampilan yang harus dimiliki perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial dan mempertahankan loyalitas kepada perusahaan. Dampak dari upaya perusahaan mempertahankan karyawan antara lain: 1) Peningkatan produktivitas tenaga kerja; 2) Peningkatan kesejahteraan pekerja; 3) Mengurangi keinginan karyawan untuk berpindah kerja; 4) Mengurangi konflik dan menciptakan suasana yang harmonis; 5) Meningkatkan disiplin kerja dan mengurangi ketidakhadiran karyawan; 6) Meningkatkan kesehatan fisik dan mental karyawan (Sumarni, 2011).

Fitz-enz (1990) dalam Kossivi et al. (2016) menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi retensi karyawan, salah satu faktor pendukung yang mempengaruhi retensi karyawan adalah kepuasan kerja. Menurut Osteraker (1999) dalam Iqbal et al. (2017) menyatakan bahwa kepuasan karyawan merupakan faktor kunci dalam retensi karyawan.

Kepuasan kerja merupakan hasil penilaian yang mengungkapkan perasaan puas atau tidak puas terhadap pekerjaan seseorang (Rivai, 2004). Di sisi lain, Luthans (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan persepsi karyawan terhadap pentingnya hasil kerja. Menurut Kreitner & Kinicki (2001), terdapat lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan antara lain: 1) Pemenuhan kebutuhan (*need sufficiency*); 2) Penyimpangan (*difference*); 3) Pencapaian nilai (*value attainment*); 4) Keadilan (*equity*); 5) Komponen genetik (*genetic component*). Berikutnya, indikator kepuasan kerja terkait dengan beberapa dimensi: 1) Pekerjaan itu sendiri. 2) Gaji; 3) Kenaikan jabatan; 4) Pengawasan (supervisi); 5) Rekan kerja; 6) Kondisi kerja (Luthans, 2006).

Bukti empiris menyatakan bahwa karyawan yang mendapatkan kepuasan dalam pekerjaan mereka lebih berkomitmen pada perusahaan dan kecil kemungkinan untuk berhenti

dari pekerjaan. Diungkapkan oleh beberapa peneliti bahwa terdapat pengaruh positif kepuasan antara kepuasan kerja dengan retensi karyawan, Lisdayanti (2015), I. B. G. S. Putra & Rahyuda (2016), Pratiwi & Sriathi (2017), Nurisman (2018), Pradipta & Suwandana (2019). Sehingga dalam penelitian ini dikembangkan hipotesis:

**H5:** Kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan

Loyalitas karyawan yang tinggi untuk bersedia bertahan di perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dan kinerja karyawan. Loyalitas jangka panjang seorang karyawan kepada perusahaan juga didukung oleh budaya organisasi perusahaan yang sangat khas. Menurut Weyland (2011), agar perusahaan menjadi penting bagi karyawannya, harus memiliki nilai dan perilaku yang jelas. Oleh karena itu, untuk menaikkan taraf kepuasan kerja karyawan, perusahaan harus mensosialisasikan nilai-nilai inti, memahami nilai-nilai yang terkandung di dalamnya, dan diimplementasikan oleh karyawannya.

Hal ini didukung oleh Omotayo & Adenika (2013) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat menjadi cara untuk melibatkan karyawan dan menyelaraskan dengan tujuan organisasi. Menurut Joushan et al. (2015) karyawan bersedia untuk tinggal di perusahaan lebih lama karena nilai budaya organisasi yang tinggi, artinya semakin baik budaya organisasi akan dapat meningkatkan kesediaan karyawan bertahan di perusahaan.

Budaya organisasi merupakan persepsi yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi yang membedakan mereka dari yang lain (Robbins, 2013). Wibowo (2006), di sisi lain, mendefinisikan budaya organisasi sebagai cara melakukan sesuatu dalam suatu organisasi. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi suatu perusahaan: 1) Nilai-nilai; 2) Keyakinan; 3) Perilaku yang diinginkan; 4) Keadaan kritis; 5) Pedoman evaluasi; 6) Perilaku (Robert, 2003). Menurut Wibowo (2006) indikator budaya organisasi meliputi: 1) Inisiatif perseorangan (*individual initiative*); 2) Toleransi terhadap risiko (*risk tolerance*); 3) Pengawasan (*control*); 4. Dukungan manajemen (*management support*); 5. Pola komunikasi (*communication pattern*).

Hasil penelitian Tumbelaka et al. (2016) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil senada juga telah dibuktikan oleh Nurisman (2018) yang menemukan pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Joushan et al. (2015) menemukan bahwa semakin tinggi nilai budaya organisasi, maka semakin tinggi pula keinginan karyawan untuk bertahan di perusahaan dalam jangka panjang. Hasil penelitian Iqbal et al. (2017), I. P. A. P. A. Putra & Utama (2018), dan Wulandari & Virya (2019) menunjukkan bahwa budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Berdasarkan penelitian Nurisman (2018), meskipun budaya organisasi tidak secara langsung mempengaruhi retensi karyawan, terbukti mempengaruhi retensi karyawan dengan mediasi kepuasan kerja karyawan. Sehingga dalam penelitian ini terdapat beberapa hipotesis yang diajukan terkait budaya organisasi, antara lain:

**H1:** Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

**H3:** Budaya organisasi berpengaruh terhadap retensi karyawan

**H6:** Budaya organisasi berpengaruh terhadap retensi melalui kepuasan kerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian Prasetya & Suryono (2014), retensi karyawan dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Sedarmayanti (2011) menyatakan bahwa lingkungan kerja mencakup seluruh kondisi di sekitar tempat kerja baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi pekerjaan. Lingkungan kerja dapat terbagi menjadi dua dimensi: lingkungan kerja fisik dan non-fisik. Guna mencapai tujuan, organisasi harus menciptakan lingkungan kerja fisik maupun non fisik yang nyaman (Rahmawanti et al., 2014). Muceke et al. (2012) menyatakan bahwa ketika karyawan memiliki pengalaman positif dari lingkungannya, mereka merasa puas dan terhubung dengan perusahaan, sehingga mereka bertahan lebih lama di perusahaan.

Widodo (2014) menjelaskan bahwa lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Nitisemito (2010) mengungkapkan beberapa hal yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja: 1) Warna cat ruang kerja; 2) Penataan ruang; 3) Kebersihan; 4) Penerangan; 5) Kebisingan; 6) Pertukaran udara; 7) Jaminan keamanan. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2011), indikator lingkungan kerja yang antara lain: 1) Penerangan; 2) Sirkulasi udara; 3) Kebisingan; 4) Bau tidak sedap; dan 5) Keamanan tempat kerja.

Kajian tentang lingkungan kerja yang dilakukan oleh Adhikari & Deb (2013) menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Aprillia & Mukti (2018), temuan mereka memberikan bukti bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, terlebih dahulu perusahaan harus memastikan kenyamanan lingkungan kerja karyawannya. Demikian juga penelitian Nurisman (2018) membuktikan adanya pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dalam sebuah studi, Shidhaye et al. (2011) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat memberikan dampak positif terhadap pekerjaan seorang karyawan. Winterton (2011) mengungkapkan bahwa kunci keberhasilan retensi karyawan adalah menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Beberapa penelitian juga menemukan adanya dampak positif antara lingkungan kerja dengan retensi karyawan (I.B.G.S. Putra & Rahyuda, 2016), (Pratiwi & Sriathi, 2017). Sedangkan hasil penelitian Nurisman (2018) membuktikan adanya pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Sehingga dalam penelitian ini terdapat beberapa hipotesis yang diajukan terkait budaya organisasi, antara lain:

**H2:** Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

**H4:** Lingkungan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan

**H7:** Lingkungan kerja berpengaruh terhadap retensi melalui kepuasan kerja karyawan

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pemodelan persamaan struktural (SEM) dengan bantuan perangkat lunak PLS 3.0. Analisis dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif dan inferensial, analisis data statistik inferensial berdasarkan model pengukuran (*outer model*), evaluasi struktur model (*model internal*), kemudian dilanjutkan pengujian hipotesis. Populasi

penelitian adalah seluruh karyawan PT. SSF Jepara dan sekaligus dijadikan sampel sebanyak 121 orang.

Dimensi variabel penelitian ini meliputi: Retensi karyawan yang didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan mempertahankan karyawan yang memiliki potensi sehingga mereka tetap bertahan untuk bekerja di perusahaan. Indikator variabel yang digunakan adalah: 1) Komponen organisasi; 2) Peluang karir; 3) Penghargaan; 4) Rancangan tugas dan pekerjaan; 5) Hubungan industrial (Mathis & Jackson, 2006).

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai emosi yang merupakan reaksi terhadap situasi pekerjaan sedemikian rupa sehingga kepuasan kerja tidak berwujud tetapi dirasakan dan tercermin dalam sikap seperti lebih loyal kepada organisasi, bekerja sebaik-baiknya, dan mematuhi peraturan yang ada di dalam organisasi. Indeks variabel yang digunakan adalah: 1) Pekerjaan itu sendiri; 2) Gaji (kompensasi) yang dianggap adil; 3) Rekan kerja; 4) Peluang karir; 4) Pengawasan yang tepat; 6) Kondisi kerja (Luthans, 2006).

Budaya organisasi didefinisikan sebagai cara untuk melakukan sesuatu didalam sebuah organisasi. Indikator variabel yang digunakan adalah: 1) Inisiatif perseorangan (*individual initiative*); 2) Toleransi terhadap risiko (*risk tolerance*); 3) Pengawasan (*control*); 4) Dukungan manajemen (*management support*); dan 5) Pola komunikasi (*communication pattern*) (Wibowo, 2006).

Lingkungan kerja didefinisikan sebagai semua kondisi di sekitar tempat kerja yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Indikator variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah: 1) Penerangan; 2) Sirkulasi udara; 3) Kebisingan; 4) Bau; dan 5) Keamanan di tempat kerja (Sedarmayanti, 2011).

## HASIL

### Karakteristik Responden

Responden berjenis kelamin laki-laki mendominasi responden penelitian ini sebanyak 65 karyawan (53,7%) jika dibandingkan dengan karyawan perempuan sebanyak 56 karyawan (46,3%). Hal ini dikarenakan jenis pekerjaan yang ada di PT. SSF sebagian besar merupakan pekerjaan berat sehingga lebih diutamakan karyawan berjenis kelamin laki-laki.

Berikutnya kriteria usia responden yaitu rentang usia 20 s.d. 30 tahun sebanyak 16 karyawan (13,2%), usia 31 s.d. 40 tahun sebanyak 53 karyawan (43,8%), dan usia 41 s.d. 50 tahun sebanyak 52 karyawan (43%). Responden didominasi oleh karyawan dengan rentang usia 31 s.d. 40 tahun, hal tersebut logis karena pada rentang usia tersebut karyawan berada pada usia produktif dan dianggap memiliki lebih banyak pengalaman dibanding rentang usia lainnya.

Selanjutnya karakteristik responden berdasarkan pendidikan didominasi oleh karyawan lulusan SMP/ sederajat sebanyak 96 orang (79,3%), sedangkan responden lainnya berpendidikan terakhir S1 sebanyak 6 responden (5%), SMA/ sederajat sebanyak 19 responden (15,7%). Hal ini disebabkan mayoritas karyawan PT. SSF berada pada bagian pengamplasan dan angkat junjung sehingga tidak dipersyaratkan memiliki pendidikan yang tinggi.

Berikutnya, responden dengan pendapatan kurang dari Rp. 2 juta sebanyak 53 karyawan (43,8%), antara Rp. 2 juta sampai dengan Rp. 3 juta sebanyak 55 karyawan (45,5%), sedangkan lebih dari Rp. 3 juta sebanyak 13 karyawan (10,7%). Sebagian besar responden memiliki

pendapatan kurang dari Rp. 2 juta, hal ini berbanding lurus dengan dominasi responden pada kriteria tingkat pendidikan dimana sebagian besar responden berpendidikan terakhir SMP/ sederajat.

Responden yang berada pada kategori masa kerja kurang dari 2 tahun terdapat 15 karyawan (12,4%), masa kerja antara 2 s.d. 3 tahun sebanyak 20 karyawan (16,5%), masa kerja antara 4 s.d. 5 tahun sebanyak 31 karyawan (25,6%), serta masa kerja lebih dari 5 tahun sebanyak 55 karyawan (45,5%). Sesuai dengan data tersebut dapat dinyatakan bahwa mayoritas responden dengan masa kerja lebih dari 5 tahun, hal tersebut membuktikan bahwa karyawan merasakan kenyamanan sehingga betah bekerja di perusahaan.

## Pengukuran Model (*Outer Model*)

### a. Uji Validitas

#### 1) *Outer Loading*

Pengujian validitas dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* dari setiap indikator variabel/ konstruk penelitian. Suatu indikator dapat dinyatakan valid jika nilai *loading factornya* > 0,5 pada konstruk yang dituju (Ghozali & Latan, 2015).

**Tabel 1. Loading Factor**

Budaya Organisasi	Lingkungan Kerja	Kepuasan Kerja	Retensi Karyawan
BO1 0,655	LK1 0,795	KK1 0,766	RK1 0,818
BO2 0,667	LK2 0,786	KK2 0,776	RK2 0,839
BO3 0,731	LK3 0,680	KK3 0,829	RK3 0,912
BO4 0,800	LK4 0,619	KK4 0,831	RK4 0,897
BO5 0,792	LK5 0,691	KK5 0,644	RK5 0,833
		KK6 0,625	

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 1 dapat dinyatakan bahwa semua nilai *loading factor* dari indikator variabel bernilai lebih besar dari 0,5 yang artinya nilai tersebut berada di atas nilai yang disarankan. Sehingga bisa ditarik kesimpulan bahwa keseluruhan indikator variabel dalam penelitian ini sudah memenuhi kriteria *convergent validity* atau dinyatakan valid.

#### 2) *Discriminant Validity dan Average Variance Extracted (AVE)*

Uji validitas juga dapat dilakukan dengan melihat nilai *discriminant validity* dan *Average Variance Extracted (AVE)*.

**Tabel 2. Nilai Discriminant Validity dan Average Variance Extracted (AVE)**

	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Lingkungan Kerja	Retensi Karyawan	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	<b>0,732</b>				0,535
Kepuasan Kerja	0,439	<b>0,750</b>			0,562
Lingkungan Kerja	0,543	0,717	<b>0,860</b>		0,515
Retensi Karyawan	0,697	0,491	0,725	<b>0,861</b>	0,741

Sumber: Data primer diolah, 2022

Uji validitas menggunakan nilai validitas diskriminan (*discriminant validity*) dengan ketentuan jika faktor pembobotan (*loading factor*) setiap variabel memiliki bernilai lebih tinggi dibandingkan dengan nilai faktor pembobotan variabel lainnya (Ghozali & Latan, 2015). Berdasarkan Tabel 2 dapat dijelaskan bahwa indeks konfigurasi potensial untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini dianggap valid karena masing-masing variabel memiliki *loading factor* paling tinggi di antara konfigurasi lainnya.

Metode lain yang dapat digunakan untuk menguji validitas adalah dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Struktur model dikatakan valid jika nilai AVE lebih besar dari 0,5 (Ghozali & Latan, 2015). Berdasarkan Tabel 2 nilai AVE dari keseluruhan konstruk yang ada pada model penelitian bernilai lebih dari 0,5 sehingga dapat dinyatakan valid.

### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan cara melihat nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha*.

**Tabel 3. Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha***

	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Budaya Organisasi	0,851	0,809
Kepuasan Kerja	0,884	0,841
Lingkungan Kerja	0,840	0,763
Retensi Karyawan	0,935	0,912

Sumber: Data primer diolah, 2022

Konfigurasi model dinyatakan reliabel jika nilai kepercayaan gabungannya (*composite reliability*) lebih besar dari 0,7 (Ghozali & Latan, 2015). Berdasarkan Tabel dapat dijelaskan bahwa *composite reliability* untuk semua konfigurasi memiliki skor lebih besar dari 0,7. Ini berarti bahwa semua konfigurasi potensial dikatakan otoritatif atau reliabel.

Uji reliabilitas menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dengan ketentuan jika konfigurasi model bernilai lebih besar dari nilai yang disarankan yaitu 0,6 maka dikatakan reliabel (Ghozali & Latan, 2015). Berdasarkan Tabel dapat dijelaskan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk keseluruhan konfigurasi lebih besar dari 0,6. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semua konfigurasi dikatakan reliabel.

### Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Nilai *R-Square* digunakan untuk mengukur seberapa baik parameter yang diamati dan diestimasi yang dihasilkan oleh model.

**Tabel 4. Nilai *R-Square***

	<i>R-Square</i>
Kepuasan Kerja	0,741
Retensi Karyawan	0,712

Sumber: Data primer diolah, 2022

Besar variasi variabel kepuasan kerja yang dipengaruhi variabel budaya organisasi dan lingkungan kerja adalah sebesar 74,1% sedangkan sisanya yaitu 25,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Berikutnya besar variasi variabel retensi karyawan yang dipengaruhi oleh variabel kepuasan kerja, budaya organisasi, dan lingkungan kerja sebesar 71,2% sedangkan sisanya sebesar 28,8% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

### Uji Hipotesis

Hipotesis penelitian diuji dengan membandingkan nilai t-statistik dengan t-tabel. Jika nilai t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel, berarti hipotesis penelitian diterima. Sebaliknya, jika nilai t-statistik lebih kecil dari nilai t-tabel, berarti hipotesis penelitian ditolak (Ghozali & Latan, 2015).

**Tabel 5. Nilai Total Effect**

		Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics ( O/STDEV )	P-Values
H1	BO -> KK	0,075	0,532	<b>0,595</b>
H2	LK -> KK	0,049	18,059	0,000
H3	BO -> RK	0,060	6,839	0,000
H4	LK -> RK	0,127	7,072	0,000
H5	KK -> RK	0,139	3,344	0,001
H6	BO -> KK -> RK	0,036	0,524	<b>0,601</b>
H7	LK -> KK -> RK	0,120	3,425	0,001

Sumber: Data primer diolah, 2022

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan 5 dapat dijelaskan bahwa t-statistik untuk pengaruh budaya organisasi (BO) terhadap kepuasan kerja (KK) bernilai 0,532 lebih kecil dari nilai t-tabel 1,980, dengan nilai signifikansi 0,595 lebih besar dari 0,05. Berdasarkan pengujian tersebut, hipotesis pertama penelitian ini **ditolak**. Artinya budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja PT. SSF.

Responden mempersepsikan budaya organisasi yang ada pada perusahaan saat ini adalah bahwa atasan menjalin komunikasi dan memberikan arahan kepada karyawan untuk membantu kelancaran pekerjaan. Sedangkan persepsi responden terhadap variabel kepuasan adalah kenyamanan ruangan serta fasilitas kerja yang memadai untuk kelangsungan pekerjaan karyawan. Sehingga dapat dijelaskan bahwa tanpa adanya komunikasi ataupun arahan pimpinan untuk kelancaran pelaksanaan pekerjaan, karyawan merasakan kepuasan bekerja di PT. SSF karena kenyamanan lingkungan kerja terutama kondisi ruang kerja dan fasilitas kerja yang disediakan perusahaan.

Temuan penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tumbelaka et al. (2016) dan Nurisman (2018) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Namun, hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Markhus et al. (2014) dan Andi et al. (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan Tabel dapat dijelaskan bahwa t-statistik untuk pengaruh lingkungan kerja (LK) terhadap kepuasan kerja (KK) memiliki nilai 18,059 lebih besar dari t-tabel 1,980, dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan pengujian tersebut, hipotesis ke-2 penelitian ini **diterima**. Terbukti bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. SSF.

Hasil penelitian ini dapat menjelaskan lebih lanjut bahwa tingginya kenyamanan lingkungan kerja di PT. SSF yang dipersepsikan oleh responden dari adanya upaya perusahaan untuk mengatur penempatan mesin-mesin produksi serta mengurangi tingkat kebisingan dengan memasang bahan kedap suara pada tiap ruangan kerja, terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Adhikari & Deb, (2013), Aprillia & Mukti (2018) dan Nurisman (2018), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Retensi Karyawan**

Berdasarkan Tabel dapat dijelaskan bahwa t-statistik untuk pengaruh budaya organisasi (BO) terhadap retensi karyawan (RK) menunjukkan nilai 6,839 lebih besar dari t-tabel 1,980 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan pengujian tersebut maka hipotesis ke-3 penelitian ini **diterima**. Dibuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan PT. SSF.

Persepsi responden terhadap budaya organisasi yang berlaku di PT. SSF adalah adanya jalinan komunikasi antara atasan terhadap bawahan serta ketelatenan pimpinan untuk memberikan arahan dalam penyelesaian pekerjaan karyawan. Hal yang demikian merupakan perwujudan dari upaya untuk mempertahankan karyawan agar merasa betah dan kerasan bekerja di perusahaan.

Temuan penelitian ini bertolak belakang dengan temuan penelitian Prasetya & Suryono (2014) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan. Akan tetapi, temuan penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian Joushan et al. (2015), Iqbal et al. (2017), I. P. A. P. A. Putra & Utama (2018), dan Wulandari & Virya (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Retensi Karyawan**

Berdasarkan Tabel dapat dijelaskan bahwa t-statistik untuk pengaruh lingkungan kerja (LK) terhadap retensi karyawan (RK) menunjukkan nilai 7,072 lebih besar dari t-tabel 1,980 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan pengujian tersebut maka hipotesis ke-4 penelitian ini **diterima**. Hal ini berarti lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan PT. SSF.

Hasil penelitian ini dapat menjelaskan lebih lanjut bahwa tingginya kenyamanan lingkungan kerja di PT. SSF yang dipersepsikan oleh responden dari adanya upaya perusahaan

untuk mengatur penempatan mesin-mesin produksi serta mengurangi tingkat kebisingan dengan memasang bahan kedap suara pada tiap ruangan ruang kerja. Upaya perusahaan dalam meningkatkan kenyamanan lingkungan kerja tersebut merupakan perwujudan dari upaya untuk mempertahankan karyawan agar merasa betah dan kerasan bekerja di perusahaan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Nurisman (2018) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap retensi karyawan. Namun hasil penelitian ini berbanding lurus dengan hasil penelitian Winterton (2011), I.B.G.S. Putra & Rahyuda (2016), dan Pratiwi & Sriathi (2017) yang mengungkapkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan**

Berdasarkan Tabel dapat dijelaskan bahwa t-statistik untuk pengaruh kepuasan kerja (KK) terhadap retensi karyawan (RK) menunjukkan nilai 3,344 lebih besar dari t-tabel 1,980 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil uji ini membuktikan bahwa hipotesis ke-5 penelitian ini **diterima**. Hal ini berarti kepuasan berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan PT. SSF.

Hasil penelitian ini dapat menjelaskan lebih lanjut bahwa responden mempersepsikan kepuasan bekerja di PT. SSF berdasarkan kenyamanan kondisi ruang kerja dan fasilitas kerja yang disediakan perusahaan, hal tersebut dapat meningkatkan rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan. Secara rasional dapat dijelaskan bahwa ketika karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja, maka mereka akan berusaha memenuhi tanggung jawab yang dibebankan dan tetap berusaha mempertahankan pekerjaan yang ada saat ini.

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian Lisdayanti (2015), I. B. G. S. Putra & Rahyuda (2016), Pratiwi & Sriathi (2017), Nurisman (2018), Pradipta & Suwandana (2019), yang membuktikan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan**

Berdasarkan Tabel dapat dijelaskan bahwa t-statistik untuk pengaruh langsung budaya organisasi (BO) terhadap retensi karyawan (RK) memiliki nilai sebesar **6,839**. Sedangkan nilai t-statistik untuk pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja (KK) dapat diperoleh dengan perhitungan  $(BO \rightarrow KK) \times (KK \rightarrow R) = 0,532 \times 3,344 = 1,779$ . Dengan demikian nilai pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja lebih kecil jika dibandingkan dengan nilai pengaruh langsungnya. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap retensi karyawan tidak dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan.

Hasil pengujian ini memperoleh hasil yang berbeda dengan temuan penelitian Nurisman (2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel mediasi bagi hubungan pengaruh budaya organisasi terhadap retensi karyawan.

## **Pengaruh Lingkungan Kerja Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan**

Berdasarkan Tabel dapat dijelaskan bahwa t-statistik untuk pengaruh langsung lingkungan kerja (LK) terhadap retensi karyawan (RK) adalah sebesar **7,072**. Kemudian nilai t-statistik untuk pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja dapat diperoleh dengan perhitungan  $(LK \rightarrow KK) \times (KK \rightarrow R) = 18,059 \times 3,344 = \mathbf{60,389}$ . Dengan demikian nilai pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh langsungnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mediasi bagi hubungan pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi karyawan.

Temuan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa dengan semakin baiknya lingkungan kerja tidak serta merta akan dapat mendukung keberhasilan retensi karyawan yang dilakukan perusahaan tanpa terwujudnya kepuasan kerja karyawan. Lebih lanjut dapat dijelaskan bahwa tingginya kenyamanan lingkungan kerja di PT. SSF yang dipersepsikan oleh responden dari adanya upaya perusahaan untuk mengatur penempatan mesin-mesin produksi serta mengurangi tingkat kebisingan dengan memasang bahan kedap suara pada tiap ruangan ruang kerja. Upaya tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang dipersepsikan sebagai kenyamanan ruang kerja serta tersedianya fasilitas kerja yang memadai untuk kelangsungan pekerjaan karyawan. Pada giliran berikutnya kepuasan kerja dapat menaikkan tingkat penyelesaian pekerjaan sebagai bentuk tanggung jawab karyawan serta mereka akan berusaha mempertahankan pekerjaan saat ini atau lebih betah bekerja di perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Nurisman (2018) yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja atau dengan kata lain kepuasan kerja memediasi hubungan pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi karyawan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan bahwa: 1) Budaya organisasi terbukti tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. SSF; 2) Terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. SSF; 3) Terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap retensi karyawan pada karyawan PT. SSF; 4) Terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap retensi karyawan pada karyawan PT. SSF; 5) Terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap retensi karyawan pada karyawan PT. SSF; 6) Kepuasan kerja tidak terbukti sebagai variabel mediasi pada hubungan pengaruh budaya organisasi terhadap retensi karyawan; 7) Kepuasan kerja terbukti sebagai variabel mediasi pada hubungan pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi karyawan.

Implikasi dari hasil penelitian ini antara lain: 1) Guna meningkatkan upaya pemeliharaan (retensi) karyawan, hendaknya perusahaan lebih memperhatikan lingkungan kerja karena terbukti bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh terhadap retensi. Akan tetapi perbaikan lingkungan kerja akan berhasil meningkatkan retensi karyawan setelah kepuasan karyawan mengalami peningkatan; 2) Agenda penelitian mendatang diharapkan dapat mengembangkan serta menyempurnakan penelitian dengan menambahkan variabel yang dapat

mempengaruhi retensi karyawan, serta memperluas populasi sehingga dapat melengkapi hasil penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhikari, K., & Deb, P. (2013). Factor Influencing Job Satisfaction of Bank Employee. *Sumedha Journal of Management*, 2(2).
- Andi, Sudarno, & Nyoto. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Arta Boga Cemerlang Pekanbaru. *Jurnal Akuntansi, Kewirausahaan Dan Bisnis*, 4(1), 59–70.
- Aprillia, F., & Mukti, A. H. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Perceived Organization Support (POS) Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Retensi Karyawan. *Jurnal Ilmiah Bisnis, Pasar Modal, Dan UMKM*, 1(1), 19–26.
- Fitz-enz, J. (1990). Getting - and keeping - good employees. *Business Insights: Global*.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Iqbal, S., Guohao, L., & Akhtar, S. (2017). Effects of Job Organizational Culture, Benefits, Salary on Job Satisfaction Ultimately Affecting Employee Retention. *Review of Public Administration and Management*, 5(3), 1–7. <https://doi.org/10.4172/2315-7844.1000229>
- Joushan, S. A., Syamsul, M., & Kartika, L. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN ( Persero ) Area Bekasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 13(4), 697–703.
- Karir, P. P., Dan, K., Elsa, K., Dewi, O., & Riana, I. G. (2019). *PADA BINTANG KUTA HOTEL Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana ( Unud ), Bali , Indonesia Berkembangnya suatu perusahaan tidak luput dari berbagai dukungan baik dukungan internal maupun eksternal perusahaan . Sumber Daya Manusia ( SDM ) merupakan*. 8(2), 7836–7862.
- Kossivi, B., Xu, M., & Bomboma, K. (2016). Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(5).
- Kreitner, R. (2003). *Perilaku Organisasi (Organisational Behavior)* (Edisi KeLi). Salemba Empat.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lisdayanti. (2015). Pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan pada PT bumi sari prima pematangsiantar. *Jurnal Maker*, 1(1), 30–38.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi* (V. A. Yuwono, S. Purwanti, A. Prabawati, & W. Rosari (eds.); Edisi Sepu). Penerbit Andi.
- Markhus, Y. A., Utami, W., & Apriono, M. (2014). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Fisik dan Beban Kerja Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Kencong Kabupaten Jember. *Artikel Ilmiah Mahasiswa*, 1(1), 1–8.

- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resources Management* (10th edisi). Salemba Empat.
- Muceke, J., Iravo, M. a, & Namusonge, G. S. (2012). Influence of Leadership Style on Academic Staff Retention in Public Universities in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 3(21), 297–302.
- Mustika, I. K. (2012). Analisis Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Pengaruhnya Terhadap Intent to Leave Karyawan pada Industri Jasa Pemandian air panasan di Kabupaten Badung dan Kota Denpasar. *Jurnal Mitra Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 3(1), 1–24.
- Nitisemito, A. S. (2010). *Manajemen Personalia Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.
- 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(02). <https://doi.org/10.36406/jemi.v27i1.151>
- Omotayo, A. O., & Adenika, A. A. (2013). Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities. *Journal of Competitiveness*, 5(4), 115–133.
- Osteraker, M. C. (1999). Measuring Motivation in a Learning Organization. *Journal of Workplace Learning*, 11(2), 73–77.
- Pradipta, P. S. A., & Suwandana, I. G. M. (2019). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(4), 2409–2437. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i04.p19>
- Prasetya, W., & Suryono, Y. S. (2014). Kajian Empiris Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Karyawan (Studi Kasus : Pada PT. KMK Global Sport). *Prosiding Seminar Nasional Aplikasi Sains & Teknologi (SNAST)*, B-179-B-188.
- Pratiwi, L. P. Y. A., & Sriathi, A. A. A. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Pada Hotel Santika Nusa Dua Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(3), 1478–106.
- Putra, I. P. A. P. A., & Utama, I. W. M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Komitmen Organisasional dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(11), 5930–5954. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v07.i11.p05>
- Putra, I.B.G.S., & Rahyuda, A. G. (2016). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Perceived Organizational Support (POS) Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(2), 810–837.
- Putra, Ida Bagus Gede Swambawa, & Rahyuda, A. G. (2016). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Perceived Organizational Support (POS) Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(2), 810–837.
- Rahmawanti, N. P., Swasto, B., & Arik, P. (2014). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan Kantor Pelayanan Paja Pratama Malang Utara). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2), 1–9.

- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (Cetakan I). PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Organizational Behavior 15th Edition. In *The Curated Reference Collection in Neuroscience and Biobehavioral Psychology*.
- Saputra, I. K. R. D., & Riana, I. G. (2021). The Relationships of Work Environment , Compensation, And Organizational Commitments on Employee Retention. *Journal of Multidisiplinary Academic*, 20–25.
- Sedarmayanti. (2011). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja : Suatu Tinjauan Dari Aspek Ergonomi Atau Kaitan Antara Manusia Dengan Lingkungan Kerjanya* (Cetakan Ke). Mandar Maju.
- Shidhaye, R. V, Divekar, D. S., Goel, G., & Rahul, S. (2011). Influence of working conditions on job satisfaction in Indian anesthesiologists: A cross sectional survey. *Indian Institute of Public Health Journal*, 15(1), 30–37.
- Suka, S. G. (2022). Hubungan Retensi Karyawan, Komitmen Organisasi dan Turnover Intention dengan Kinerja Karyawan di PT Cigna Insurance. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 4(2), 48–59.
- Sumarni, M. (2011). Pengaruh employee retention terhadap turnover intention dan kinerja karyawan. *Akmenika UPY*, 8, 20–47.
- Tumbelaka, S. S. X., Taher, A., & Nimran, U. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Intention to Leave (Studi pada Karyawan PT.Bitung Mina Utama). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 94–108. <https://doi.org/https://doi.org/10.26905/jbm.v3i1.78>
- Weyland, A. (2011). Engagement and talent management of Gen Y. *Industrial and Commercial Training*, 43(7), 439–445. <https://doi.org/10.1108/00197851111171863>
- Wibowo. (2006). *Managemen Perubahan*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Widodo, D. S. (2014). Influence of Leadership and Work Environment to Job Satisfaction and Impact to Employee Performance (Study on Industrial Manufacture in West Java). *Journal of Economics and Sustainable Development*, 5(26), 62–66.
- Winterton, J. (2011). A conceptual model of Labour Turnover and Retention. *Human Resource Development International*, 7(3), 371–390.
- Wulandari, R., & Virya. (2019). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Kompensasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Retensi Karyawan. *Jurnal Ekonomi*, 10(1), 52–60.