

## Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja

### Abstract

Radiyah,<sup>1</sup>  
Budi Utomo<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Islam  
Negeri Salatiga, email:  
[ra.diyah080@gmail.com](mailto:ra.diyah080@gmail.com)<sup>1</sup>  
[budiutomo@iainsalatiga.ac.id](mailto:budiutomo@iainsalatiga.ac.id)<sup>2</sup>

*In today's competitive business environment, particularly in the restaurant industry, employee retention has become a significant challenge due to the high turnover rate. High employee turnover indicates low retention, which can disrupt operational stability, reduce service consistency, and negatively impact customer experience. Retention refers to an organization's ability to maintain its workforce over the long term, which is essential for sustaining business success.*

*This study aims to examine the influence of organizational culture and transformational leadership style on employee retention, with job satisfaction as a mediating variable*

*This research is a quantitative study using primary data collected through questionnaires. The sample consists of 60 respondents who are employees of Resto Kampoeng Banyumili. The collected data were analyzed using IBM SPSS 25.*

*The results of the study indicate that organizational culture has a positive and significant influence on job satisfaction. Transformational leadership also has a positive and significant influence on job satisfaction. Organizational culture has a positive and significant effect on employee retention, while transformational leadership has a negative and insignificant effect on employee retention. Job satisfaction is found to have a positive and significant influence on employee retention. Path analysis results show that job satisfaction is able to mediate the relationship between organizational culture and employee retention, as well as between transformational leadership and employee retention*

**Keywords:** *Organizational Culture, Transformational Leadership, Employee Retention, Job Satisfaction*

### PENGANTAR

Dalam dunia bisnis yang kompetitif saat ini salah satunya pada sektor restoran tentunya sering menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan karyawan berkualitas akibat tingginya tingkat *turnover*. Tingginya tingkat *turnover* (perputaran karyawan) secara langsung berkaitan dengan rendahnya retensi karyawan, membuat karyawan sering keluar dalam waktu singkat. Retensi mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan berkualitas dalam jangka panjang. Retensi karyawan merupakan faktor kritis dalam kesuksesan bisnis <sup>1</sup>.

Salah satu faktor kunci yang memengaruhi retensi karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan berorientasi pada kesejahteraan serta partisipasi karyawan dapat menciptakan iklim kerja yang positif dan kondusif bagi produktivitas, inovasi, serta kepuasan kerja <sup>2</sup>. Budaya ini memengaruhi motivasi, komitmen, dan sikap individu terhadap organisasi. Selain itu, keselarasan

<sup>1</sup> Angelina Sofya Friscila, *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Meningkatkan Kinerja Dan Produktivitas Organisasi* (Medan: PT Media Penerbit Indonesia, 2024).

<sup>2</sup> Sumartik, Rifdah Abadiyah, and Hasan Ubaidillah, *Budaya Organisasi* (Sidoarjo: UMSIDA Press, 2022).

Open Access: [https://ejournal.staiat-tahdzib.ac.id/j-mabes/open\\_access\\_policy](https://ejournal.staiat-tahdzib.ac.id/j-mabes/open_access_policy)

J-Mabes by ejournal at-tahdzib is licensed under [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



antara karakteristik organisasi dan kebutuhan pegawai akan menciptakan rasa aman dan kebersamaan yang tinggi, yang berkontribusi pada niat bertahan<sup>3</sup>.

Gaya kepemimpinan juga memiliki peranan penting, khususnya kepemimpinan transformasional yang menekankan inspirasi, motivasi, serta dukungan emosional. Gaya kepemimpinan tidak hanya bertugas mengelola sumber daya manusia, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang berfokus pada karyawan. Salah satu gaya yang efektif adalah kepemimpinan transformasional, yang menekankan inspirasi dan motivasi melalui visi bersama, dukungan emosional, serta pengembangan pribadi dan profesional. Ini menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Keberhasilan dalam menerapkan kepemimpinan transformasional sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk membangun hubungan yang efektif dan memotivasi karyawan melalui pendekatan yang autentik dan berempati<sup>4</sup>.

Di sisi lain, pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap retensi karyawan juga sangat bergantung pada tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya. Penting untuk menciptakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang tinggi, agar moral, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat<sup>5</sup>. Karyawan yang puas lebih cenderung menunjukkan loyalitas dan dedikasi tinggi terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya memperkuat retensi. Kepuasan kerja dalam pekerjaan mencakup perasaan senang ketika mendapatkan pujian atas hasil kerja, perlakuan yang baik, peralatan memadai, dan lingkungan kerja yang nyaman<sup>6</sup>. Karyawan yang mengalami kepuasan kerja lebih cenderung mengutamakan pekerjaannya, daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Resto Kampoeng Banyumili di Kabupaten Semarang saat ini menghadapi masalah serius berupa rendahnya retensi karyawan, khususnya pada divisi pelayanan. Hasil observasi awal menunjukkan resto tersebut menghadapi tantangan serius di mana beberapa karyawan cenderung tidak bertahan lama, terutama di divisi pelayanan. Fenomena ini menimbulkan dampak negatif, seperti ketidakstabilan operasional dan penurunan kualitas layanan. Berdasarkan observasi awal yang dilaksanakan pada bulan Oktober tahun 2024, ditemukan bahwa faktor budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berperan penting dalam retensi karyawan di Resto Kampoeng Banyumili. Budaya organisasi yang kurang kuat menyebabkan minimnya rasa memiliki dan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Sementara itu, gaya kepemimpinan yang belum optimal dalam memotivasi dan menginspirasi diduga berkontribusi pada rendahnya kepuasan kerja, yang pada akhirnya memengaruhi keinginan karyawan untuk tetap bertahan.

Berdasarkan ulasan tersebut maka, penelitian ini penting untuk membuktikan sejauh mana budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap retensi karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, pada karyawan Resto Kampoeng Banyumili, Kabupaten Semarang.

## REVIEW LITERATUR

### Retensi Karyawan

Hidayat et al. (2020) mendefinisikan retensi karyawan adalah upaya sebuah organisasi untuk menjaga dan/atau menaikkan kesejahteraan fisik, batin, dan emosional karyawan supaya mereka tetap setia dan berkontribusi secara baik terhadap tujuan organisasi. Retensi karyawan mengacu pada kemampuan suatu organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja berkualitas dalam jangka panjang.

<sup>3</sup> Bernhard Tewal and others, *Perilaku Organisasi* (Bandung: CV. Patr Media Garpindo, 2017).

<sup>4</sup> Ahmad Nur Insan, *Kepemimpinan Transformasional (Suatu Kajian Empiris Di Perusahaan)* (Bandung: Alfabeta, 2017).

<sup>5</sup> Sri Indrastuti, *Manajemen Sumberdaya Manusia Stratejik (Edisi Revisi)* (Pekanbaru: UR Press, 2020).

<sup>6</sup> Evi Mafriningsianti, 'Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Pengaruhnya Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pdam Tirta Bhagasasi Bekasi', *Kajian Bisnis Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha*, 28.1 (2020), 106–18 <<https://doi.org/10.32477/jkb.v28i1.47>>.

Open Access: [https://ejournal.staiat-tahdzib.ac.id/j-mabes/open\\_access\\_policy](https://ejournal.staiat-tahdzib.ac.id/j-mabes/open_access_policy)

J-Mabes by ejournal at-tahdzib is licensed under [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



Retensi yang baik berarti karyawan tetap bekerja dengan loyalitas tinggi dan tingkat keinginan untuk resign yang rendah. Retensi yang kuat dapat menjaga konsistensi layanan, memperkuat tim kerja, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja bisnis secara keseluruhan.

### **Budaya Organisasi**

Menurut Schein, konsep budaya organisasi adalah suatu pola dari berbagai asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok dengan tujuan agar organisasi belajar mengatasi dan mengatasi masalah-masalah yang timbul sebagai akibat adaptasi eksternal. integrasi internal yang berjalan cukup baik <sup>7</sup>. Oleh karena itu, semua anggota baru harus diajarkan budaya organisasi sebagai cara yang tepat untuk memahami, berpikir, dan merasakan tentang hal-hal tersebut.

Penelitian dari dan Ardani & Wijono (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan perubahan sesuai dengan visi dan misi yang telah dibuat untuk melakukan perubahan dan pemimpin yang bisa menggerakkan organisasi menuju arah yang baru. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja <sup>8</sup>.

Penelitian dari <sup>9</sup> menegaskan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini menunjukkan Karyawan yang merasa didukung dan diberdayakan cenderung lebih loyal dan berkomitmen terhadap perusahaan. Sebaliknya, jika gaya kepemimpinan tidak mendukung, karyawan mungkin merasa diabaikan.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut <sup>10</sup>, kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Penelitian dari Prasetya & Ahmadi (2025) menegaskan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini mengindikasikan, perusahaan yang berfokus pada peningkatan kepuasan kerja melalui pengembangan karir, penghargaan, dan iklim kerja yang positif akan lebih mampu mempertahankan talenta berkualitas dalam jangka panjang

### **HIPOTESIS**

Menurut Sugiyono <sup>11</sup> hipotesis adalah suatu kesimpulan dan asumsi yang sifatnya sementara. Hipotesis merupakan jawaban yang sifatnya hanya sementara atas masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan berbentuk kalimat pertanyaan. Dalam penelitian ini hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H1: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kepuasan Kerja

H2: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kepuasan Kerja

<sup>7</sup> Ahmad Saiful Rizal, Nurudin Mukhti, and Mu'allimin, 'Menjelajahi Makna Budaya Organisasi', *Jurnal Ilmiah Kajian Multidisipliner*, 8.5 (2024), 571–81.

<sup>8</sup> Shalahuddin, 'Karakteristik Kepemimpinan Dalam Transformasional', *Media Neliti*, 1.2 (2016), 171–88.

<sup>9</sup> Tian et al. (2020)

<sup>10</sup> Indrastuti (2020)

<sup>11</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2019).

Open Access: [https://ejournal.staiat-tahdzib.ac.id/j-mabes/open\\_access\\_policy](https://ejournal.staiat-tahdzib.ac.id/j-mabes/open_access_policy)

J-Mabes by ejournal at-tahdzib is licensed under [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



- H3: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Retensi Karyawan  
 H4: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Retensi Karyawan  
 H5: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Retensi Karyawan  
 H6: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Retensi Karyawan Melalui Kepuasan Kerja  
 H7: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan Transformasional Terhadap Retensi Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, dimana model penelitian ini dipaparkan menggunakan angka dan perhitungan dengan metode statistic. Objek dari penelitian ini merupakan karyawan Kampoeng Banyumili. Populasi merupakan keseluruhan dari objek dan subjek yang akan diteliti dan memiliki karakteristik tertentu.<sup>12</sup> Kemudian Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kampoeng Banyumili dengan total 60 karyawan. Sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh sehingga didapatkan sampel sebanyak 60 karyawan. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah IBM SPSS versi 25. SPSS merupakan sebuah program pengolahan data pada komputer untuk membantu dalam memproses data-data statistik secara cepat, tepat dan akurat.

Kemudian Data yang digunakan berupa data primer yang diperoleh melalui angket yang diedarkan pada responden. Selain itu juga terdapat data sekunder yang didapatkan melalui tinjauan pustaka maupun penelitian-penelitian terdahulu yang relevan. Peneliti menggunakan skala pengukuran *likert*. Menurut<sup>13</sup> “skala *Likert* merupakan skala yang digunakan untuk mengukur persepsi seseorang, pendapat, mengenai fenomena sosial”. Skala *Likert* digunakan karena lebih mudah dalam mengukur sikap dan pendapat dari responden dengan 5 tingkatan skor analisis 1-5 dimana semakin kecil skor menyatakan tidak setuju dan semakin tinggi skor menyatakan sangat setuju.

Selanjutnya teknik analisis data yang digunakan meliputi uji realibilitas dan validitas yang digunakan untuk menguji instrument penelitian. Uji asumsi klasik digunakan untuk menguji kelayakan model regresi yang digunakan, kemudian uji hipotesis menggunakan uji simultan, uji parsial, dan koefisien determinasi serta uji path analysis dalam menguji pengaruh dari variabel mediasi.

## HASIL PENELITIAN

### Uji Asumsi Klasik

**Tabel 1** Uji Multikolinearitas

| Coefficients <sup>a</sup>          |                         |       |
|------------------------------------|-------------------------|-------|
| Model                              | Collinearity Statistics |       |
|                                    | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant)                       |                         |       |
| Budaya Organisasi                  | 0,858                   | 1,166 |
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | 0,871                   | 1,148 |
| Kepuasan Kerja                     | 0,757                   | 1,321 |

Dependent Variable: Retensi Karyawan

<sup>12</sup> Agung Widhi Kurniawan and Zarah Puspitaningtyas, *Metode Penelitian Kuantitatif* (Yogyakarta: Pandiva Buku, 2016).

<sup>13</sup> Sugiyono (2019)

Open Access: [https://ejournal.staiat-tahdzib.ac.id/j-mabes/open\\_access\\_policy](https://ejournal.staiat-tahdzib.ac.id/j-mabes/open_access_policy)

J-Mabes by ejournal at-tahdzib is licensed under [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan seluruh variabel memiliki *Tolerance* lebih besar dari 0,10 dan VIF kurang dari 10, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas yang signifikan antara variabel-variabel independen dalam model ini. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel dalam model dapat memberikan kontribusi terhadap prediksi variabel dependen, yaitu retensi karyawan.

**Tabel 2 Uji Heteroskedastisitas**

| Model                              | Coefficients <sup>a</sup>   |            |                           |        |       |
|------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
|                                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        |       |
|                                    | B                           | Std. Error | Beta                      | T      | Sig.  |
| 1 (Constant)                       | 0,374                       | 1,082      |                           | 0,346  | 0,731 |
| Budaya Organisasi                  | -0,025                      | 0,034      | -0,107                    | -0,750 | 0,456 |
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | 0,021                       | 0,047      | 0,062                     | 0,441  | 0,661 |
| Kepuasan Kerja                     | 0,035                       | 0,047      | 0,114                     | 0,749  | 0,457 |

Dependent Variable: ABS RES

Dari hasil uji heterokedastisitas pada tabel di atas, terlihat bahwa nilai signifikansi dari seluruh variabel yang diuji masing-masing variabel menunjukkan hasil lebih besar dari 0.05 sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi heterokedastisitas.

**Tabel 3 Uji Normalitas**

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |                |                      |                                    |                      |                      |
|------------------------------------|----------------|----------------------|------------------------------------|----------------------|----------------------|
|                                    |                | Budaya Organisasi    | Gaya Kepemimpinan Transformasional | Kepuasan Kerja       | Retensi Karyawan     |
| N                                  |                | 60                   | 60                                 | 60                   | 60                   |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>   | Mean           | 24,59                | 16,37                              | 20,95                | 20,65                |
|                                    | Std. Deviation | 2,204                | 1,595                              | 1,703                | 1,169                |
| Most Extreme Differences           | Absolute       | 0,087                | 0,093                              | 0,071                | 0,064                |
|                                    | Positive       | 0,087                | 0,085                              | 0,071                | 0,064                |
|                                    | Negative       | -0,074               | -0,093                             | -0,070               | -0,053               |
| Test Statistic                     |                | 0,087                | 0,093                              | 0,071                | 0,064                |
| Asymp. Sig. (2-tailed)             |                | 0,200 <sup>c,d</sup> | 0,200 <sup>c,d</sup>               | 0,200 <sup>c,d</sup> | 0,200 <sup>c,d</sup> |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Pada hasil uji dari statistik non-parametrik *kolmogorov smirnov* pada tabel 3 di atas dapat diperoleh kesimpulan bahwa data yang digunakan pada penelitian ini berdistribusi normal dengan nilai *Asymp.Sig (2-tailed)* sebesar 0.200 sedangkan tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0.05.



**Uji Statistik t**  
Persamaan 1

**Tabel 4 Uji t Individual I**

| Model |                                    | Coefficients <sup>a</sup>   |            |                           |       |       |
|-------|------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
|       |                                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig.  |
|       |                                    | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       |
| 1     | (Constant)                         | 8,868                       | 2,832      |                           | 3,131 | 0,003 |
|       | Budaya Organisasi                  | 0,264                       | 0,090      | 0,341                     | 2,942 | 0,005 |
|       | Gaya Kepemimpinan Transformasional | 0,342                       | 0,124      | 0,320                     | 2,764 | 0,008 |

Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel diatas maka diperoleh kesimpulan yaitu :

- Hasil nilai signifikansi didapatkan sebesar 0,005. Hal ini mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan nilai t-hitung sebesar 2,942 yang lebih besar dari t-tabel
- Hasil nilai signifikansi didapatkan sebesar 0,008. Nilai t-hitung untuk gaya kepemimpinan transformasional adalah 2,764, yang juga lebih besar dari t-tabel. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Persamaan 2

**Tabel 5 Uji t Individual II**

| Model |                                    | Coefficients <sup>a</sup>   |            |                           |        |       |
|-------|------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
|       |                                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.  |
|       |                                    | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       |
| 1     | (Constant)                         | 24,601                      | 2,039      |                           | 12,064 | 0,000 |
|       | Budaya Organisasi                  | 0,129                       | 0,064      | 0,244                     | 2,019  | 0,048 |
|       | Gaya Kepemimpinan Transformasional | 0,116                       | 0,088      | 0,159                     | 1,328  | 0,190 |
|       | Kepuasan Kerja                     | -0,431                      | 0,088      | -0,628                    | -4,894 | 0,000 |

Dependent Variable: Retensi Karyawan

Berdasarkan tabel diatas maka diperoleh kesimpulan yaitu :

- Hasil nilai signifikansi didapatkan sebesar 0,048. Ini berarti bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan, dengan nilai t-hitung sebesar 2,019 yang lebih besar dari t-tabel.
- Hasil nilai signifikansi didapatkan sebesar 0,190. Meskipun nilai t-hitung sebesar 1,328 tidak lebih besar dari t-tabel, hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap retensi karyawan tidak signifikan.
- Hasil nilai signifikansi didapatkan sebesar 0,000, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan.



### Path Analysis

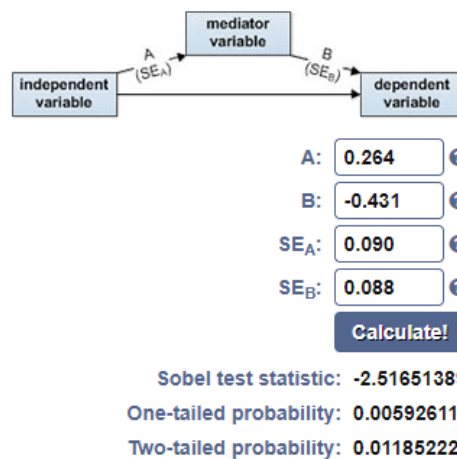
Untuk menguji hipotesis ke 8 sampai dengan hipotesis ke 10, maka penulis menggunakan *path analysis* dalam menguji adanya pengaruh tidak langsung dari variabel Z (mediasi) dengan model persamaan sebagai berikut:

$$Z = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + e$$

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja

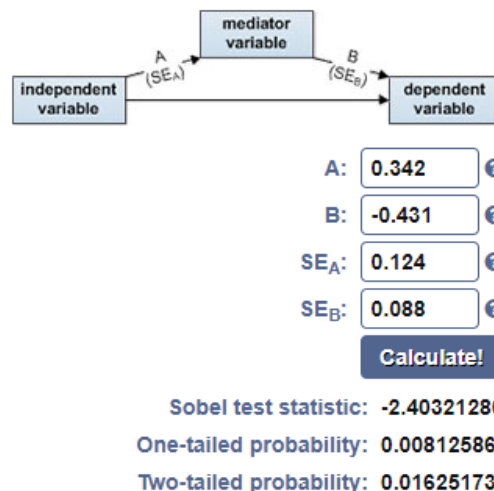
**Gambar 1 Sobel Test I**



Berdasarkan *Sobel test* statistic adalah -2.516, yang digunakan untuk menguji signifikansi mediasi. Nilai probabilitas dua arah adalah 0.0118, menunjukkan bahwa pengaruh mediasi ini signifikan. Hal ini berarti bahwa Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel mediasi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja

**Gambar 2 Sobel Test II**



Berdasarkan *Sobel test* statistic adalah -2.4032, yang digunakan untuk menguji signifikansi mediasi. Nilai probabilitas dua arah adalah 0.0116, menunjukkan bahwa pengaruh mediasi ini signifikan. Hal ini berarti bahwa Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel mediasi.

Open Access: [https://ejournal.staiat-tahdzib.ac.id/j-mabes/open\\_access\\_policy](https://ejournal.staiat-tahdzib.ac.id/j-mabes/open_access_policy)

J-Mabes by ejournal at-tahdzib is licensed under [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



## PEMBAHASAN

### Uji Hipotesis 1: Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Hasil uji  $t$  menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,003 dengan  $t$ -hitung 3,131 yang lebih besar dari  $t$ -tabel, sehingga  $H_1$  diterima. Ini berarti Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja ( $Z$ ). Hasil ini selaras dengan penelitian Vebrianis & Haryati (2021) dan Ardani & Wijono (2022) yang menemukan hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Artinya, semakin baik budaya organisasi, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

Budaya organisasi yang diterapkan di Resto Kampoeng Banyumili mencerminkan nilai-nilai kolaboratif, keterbukaan, dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung, komunikasi yang terbuka antar tim, serta perlakuan yang adil dan menghargai kontribusi setiap individu, menciptakan perasaan nyaman dan dihargai bagi para karyawan sehingga meningkatkan kepuasan kerja mereka.

### Uji Hipotesis 2: Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

Hasil uji  $t$  menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,008 dengan  $t$ -hitung 2,764, lebih besar dari  $t$ -tabel, sehingga  $H_2$  diterima. Artinya, Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ( $Z$ ) karyawan. Hasil ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Eliyana, Ma'arif, & Muzakki (2019) dan Wulandari (2022) yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Temuan ini mendukung *Social Exchange Theory* (SET) (Sunyoto, 2022), di mana kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai *reward* dalam pertukaran sosial antara pemimpin dan karyawan. Di Banyumili, pemimpin yang mampu memberikan arahan, inspirasi, dan perhatian terhadap kebutuhan karyawan membuat mereka merasa dihargai dan diperhatikan. Hal ini menciptakan respons timbal balik dari karyawan berupa kepuasan kerja yang meningkat.

### Uji Hipotesis 3: Pengaruh budaya organisasi terhadap retensi karyawan

Berdasarkan hasil uji  $t$ , diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar 0,048 dengan nilai  $t$ -hitung 2,019 yang melebihi  $t$ -tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap Retensi Karyawan ( $Y$ ). Dengan demikian, hipotesis  $H_3$  dinyatakan diterima. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Putra & I Wayan Mudiarta Utama (2018) serta Hasym, Permana, & Rustianah (2024) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat retensi karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin kuat dan positif budaya organisasi yang diterapkan, semakin tinggi kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan di dalam perusahaan.

Dalam konteks Resto Kampoeng Banyumili, budaya organisasi yang diterapkan mencerminkan nilai-nilai kolaboratif, keterbukaan, dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Budaya tersebut menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan suportif, sehingga mendorong rasa dihargai di kalangan karyawan serta memperkuat niat mereka untuk bertahan dalam organisasi. Iklim kerja yang kondusif ini juga memunculkan rasa memiliki dan loyalitas terhadap perusahaan. Temuan ini selaras dengan *Social Exchange Theory* (Cook et al., 2019), yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai bentuk penghargaan non-material yang dibalas oleh karyawan melalui komitmen serta kesediaan untuk terus bekerja dalam jangka panjang. Oleh karena itu, budaya organisasi yang diterapkan di Resto Kampoeng Banyumili terbukti berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan retensi karyawan.

### Uji Hipotesis 4: Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap retensi karyawan

Hasil uji  $t$  menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,190 dengan nilai  $t$ -hitung sebesar 1,328 yang tidak melebihi  $t$ -tabel. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap retensi karyawan. Dengan demikian,

Open Access: [https://ejournal.staiat-tahdzib.ac.id/j-mabes/open\\_access\\_policy](https://ejournal.staiat-tahdzib.ac.id/j-mabes/open_access_policy)

J-Mabes by ejournal at-tahdzib is licensed under [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



hipotesis H4 dinyatakan ditolak. Meskipun secara konseptual gaya kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam organisasi, temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tersebut belum memberikan dampak langsung yang signifikan terhadap keputusan karyawan untuk bertahan dalam perusahaan pada konteks penelitian ini.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional di Resto Kampoeng Banyumili telah dilakukan melalui pemberian motivasi, inspirasi, serta partisipasi dalam pengambilan keputusan. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan tersebut belum cukup kuat dalam memengaruhi niat karyawan untuk bertahan dalam jangka panjang. Hal ini kemungkinan besar disebabkan oleh faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi retensi, seperti sistem kompensasi yang kompetitif, kejelasan jenjang karier, serta lingkungan kerja yang mendukung (Srimulyani, 2020).

#### Uji Hipotesis 5: Pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan

Hasil uji *t* menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000, yang menandakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh sangat signifikan terhadap retensi karyawan. Dengan demikian, hipotesis H5 diterima. Temuan ini mendukung hasil penelitian sebelumnya oleh Pradipta & Suwandana (2019) serta Prasetya & Ahmadi (2025), yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, semakin besar kemungkinan mereka untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Di Resto Kampoeng Banyumili, kepuasan kerja dibangun melalui sejumlah faktor, antara lain hubungan kerja yang harmonis, dukungan dari atasan, sistem penghargaan yang adil, serta lingkungan kerja yang nyaman dan bersifat kekeluargaan. Faktor-faktor tersebut mendorong munculnya rasa dihargai dan puas di kalangan karyawan atas kontribusi yang mereka berikan, sehingga memperkuat komitmen dan niat mereka untuk bertahan dalam jangka panjang.

#### Uji Hipotesis 6: Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui kepuasan kerja

Berdasarkan hasil uji *Path Analysis*, diperoleh nilai probabilitas sebesar 0,0118. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (Z) mampu memediasi hubungan antara Budaya Organisasi (X1) dan Retensi Karyawan (Y), sehingga hipotesis H6 dinyatakan diterima. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Lutfiansyah (2021) dan Nelson & Viona (2024), yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan kata lain, pengaruh budaya organisasi terhadap retensi karyawan akan semakin kuat apabila karyawan merasakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Di Resto Kampoeng Banyumili, budaya organisasi yang ditanamkan mencerminkan nilai-nilai kebersamaan, keterbukaan, dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Hal ini tercermin dalam hubungan kerja yang hangat, kejelasan peran, serta perhatian manajemen terhadap kebutuhan dan kenyamanan karyawan. Namun, nilai-nilai budaya tersebut hanya akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keputusan karyawan untuk bertahan apabila diikuti oleh pengalaman kerja yang menyenangkan, seperti perasaan dihargai, dukungan dari atasan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

#### Uji Hipotesis 7: Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui kepuasan kerja

Berdasarkan hasil uji *Path Analysis*, diperoleh nilai probabilitas sebesar 0,0162. Temuan ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (Z) mampu memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) dan Retensi Karyawan (Y), sehingga hipotesis H7 dinyatakan diterima. Hasil ini didukung oleh penelitian Tanuwijaya & Jakaria (2022) serta Raziq, Rizvi, & Mahjabeen (2024), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional di Resto Kampoeng Banyumili tercermin dalam pemberian motivasi, inspirasi, serta pelibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan ini terhadap retensi

Open Access: [https://ejournal.staiat-tahdzib.ac.id/j-mabes/open\\_access\\_policy](https://ejournal.staiat-tahdzib.ac.id/j-mabes/open_access_policy)

J-Mabes by ejournal at-tahdzib is licensed under [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



karyawan menjadi lebih kuat dan bermakna ketika karyawan juga merasakan kepuasan kerja yang tinggi. Kepemimpinan yang hanya berfokus pada aspek motivasional tanpa menghasilkan pengalaman kerja yang menyenangkan tidak cukup untuk mendorong loyalitas karyawan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Resto Kampoeng Banyumili. Semakin positif budaya organisasi yang diterapkan dan semakin tinggi kualitas kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Budaya organisasi juga terbukti memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung loyalitas dan keterikatan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap retensi, menunjukkan bahwa kepemimpinan tersebut belum cukup kuat untuk memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan tanpa disertai faktor lain yang lebih dominan.

Temuan lainnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, sekaligus berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap retensi. Artinya, kepuasan kerja menjadi elemen kunci yang mampu menjembatani nilai-nilai organisasi dan gaya kepemimpinan menjadi keterikatan praktis dalam diri karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya lebih cenderung menunjukkan loyalitas dan komitmen jangka panjang terhadap organisasi. Oleh karena itu, dalam upaya meningkatkan retensi, penting bagi manajemen untuk membangun budaya kerja yang kuat, menerapkan kepemimpinan yang inspiratif, dan menciptakan pengalaman kerja yang memuaskan secara berkelanjutan.

## REFERENSI

- Frisčila, Angelina Sofya, *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Meningkatkan Kinerja Dan Produktivitas Organisasi* (Medan: PT Media Penerbit Indonesia, 2024)
- Hidayat, Maulana, Prasetyo Hadi, and Rusdi Musa Ishaq, 'Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Employee Performance Pada Pegawai Ditjen Pajak Di Jakarta', 9.7 (2020), 2704–23
- Indrastuti, Sri, *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik (Edisi Revisi)* (Pekanbaru: UR Press, 2020)
- Insan, Ahmad Nur, *Kepemimpinan Transformasional (Suatu Kajian Empiris Di Perusahaan)* (Bandung: Alfabeta, 2017)
- Kurniawan, Agung Widhi, and Zarah Puspitaningtyas, *Metode Penelitian Kuantitatif* (Yogyakarta: Pandiva Buku, 2016)
- Mafriningsianti, Evi, 'Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Pengaruhnya Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pdam Tirta Bhagasasi Bekasi', *Kajian Bisnis Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha*, 28.1 (2020), 106–18 <<https://doi.org/10.32477/jkb.v28i1.47>>
- Rizal, Ahmad Saiful, Nurudin Mukhti, and Mu'allimin, 'Menjelajahi Makna Budaya Organisasi', *Jurnal Ilmiah Kajian Multidisipliner*, 8.5 (2024), 571–81
- Shalahuddin, 'Karakteristik Kepemimpinan Dalam Transformasional', *Media Neliti*, 1.2 (2016), 171–88
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2019)
- Sumartik, Rifah Abadiyah, and Hasan Ubaidillah, *Budaya Organisasi* (Sidoarjo: UMSIDA Press, 2022)
- Tewal, Bernhard, Adolfinia, Merinda Pandowo, and Hendra Tawas, *Perilaku Organisasi* (Bandung: CV. Patr Media Garpindo, 2017)
- Tian, Hongyun, Shuja Iqbal, Shamim Akhtar, Sikandar Ali Qalati, Farooq Anwar, and Muhammad Aamir Shafique Khan, 'The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication', *Frontiers in Psychology*, 11.March (2020), 1–11 <<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>>

Open Access: [https://ejournal.staiat-tahdzib.ac.id/j-mabes/open\\_access\\_policy](https://ejournal.staiat-tahdzib.ac.id/j-mabes/open_access_policy)

J-Mabes by ejournal at-tahdzib is licensed under [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

