

SKRIPSI

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMUNIKASI ORGANISASI
SERTA KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP RETENSI KARYAWAN
PT. PERMATA BORNEO ABADI**



Oleh:

MARIA KEYRIN YAFET

NPM 22.61201.136

**Diajukan untuk memenuhi salah satu
Syarat guna memperoleh gelar sarjana manajemen**

**PRORGAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS WIDYA GAMA MAHAKAM SAMARINDA
2026**

SKRIPSI

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMUNIKASI ORGANISASI
SERTA KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP RETENSI KARYAWAN
PT. PERMATA BORNEO ABADI**



Oleh:

MARIA KEYRIN YAFET

NPM 22.61201.136

**Diajukan untuk memenuhi salah satu
Syarat guna memperoleh gelar sarjana manajemen**

**PRORGAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS WIDYA GAMA MAHAKAM SAMARINDA
2026**



**UNIVERSITAS
WIDYA GAMA MAHAKAM SAMARINDA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**BERITA ACARA
UJIAN SKRIPSI (KOMPREHENSIF)**

Panitia Ujian Skripsi (Komprehensif) Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda, Program Studi **Manajemen**; telah melaksanakan Ujian Skripsi (Komprehensif) pada hari ini tanggal **15 April 2026** bertempat di **Kampus Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda**.

- Mengingat :
1. Undang-Undang No. 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional.
 2. Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
 3. Peraturan Pemerintah No. 4 Tahun 2014 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi.
 4. Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Departemen Pendidikan tentang Status, Peringkat dan Hasil Akreditasi Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda Nomor : 238/SK/BAN-PT/Ak.Pj/PT/III/2023, Terakreditasi Baik Sekali.
 5. Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Departemen Pendidikan tentang Status, Peringkat dan Hasil Akreditasi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda Nomor : 338/DE/A.5/AR.10/IV/2023, Terakreditasi Baik Sekali.
 6. Surat Keputusan Yayasan Pembina Pendidikan Mahakam Samarinda No.22.a/SK/YPPM/VI/2017 tentang Pengesahan Statuta Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda.
 7. Surat Keputusan Rektor Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda Nomor. 424.237/48/UWGM-AK/X/2012 Tentang Pedoman Penunjukkan Dosen Pembimbing dan Penguji Skripsi peserta didik.

- Memperhatikan :
1. Surat Keputusan Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis tentang Penunjukkan Dosen Pembimbing Mahasiswa dalam Penelitian dan Penyusunan Skripsi;
 2. Surat Keputusan Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis tentang Penunjukkan Tim Penguji Ujian Skripsi (Komprehensif) Mahasiswa;
 3. Hasil Rekapitulasi Nilai Ujian Skripsi (Komprehensif) mahasiswa yang bersangkutan;

No.	Nama Penguji	Tanda Tangan	Keterangan
1.	Dian Irma Aprianti, S.IP, MM	1.	Ketua
2.	Eko Ravi Pratama, SE.,MM.	2.	Anggota
3.	Hj. Yeni Yahdiani, S.Sos, MM	3.	Anggota

MEMUTUSKAN

Nama Mahasiswa : MARIA KEYRIN YAFET
NPM : 22.61201.136
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi Organisasi Serta Komitmen Organisasi Terhadap Retensi Karyawan PT. Permata Borneo Abadi

Nilai Angka/Huruf : **79,83 / B+**

Catatan :

1. ~~LULUS~~ / ~~TIDAK LULUS~~
2. ~~REVISI~~ / ~~TIDAK REVISI~~

Mengetahui

Pembimbing I



Dian Irma Aprianti, S.IP, MM

Pembimbing II

Eko Ravi Pratama, SE.,MM.

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : **Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi
Organisasi Serta Komitmen Organisasi Terhadap
Retensi Karyawan PT. Permata Borneo Abadi**

Nama Mahasiswa : Maria Keyrin Yafet

NPM : 2261201136

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyetujui,

Pembimbing I



Dian Irma Aprianti, S.IP, MM.

NIDN. 1114047902

Pembimbing II



Eko Ravi Pratama, SE.,MM.

NIDN. 1111119102

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda



Dr. Ma Astri Yulidar Abbas, SE.,M.M

NIP.19730704 200501 1 002

Lulus Ujian Proposal/Skripsi (Komprehensif) tanggal : 15 April 2026

HALAMAN PENGUJI

Skripsi Ini Telah Diuji dan Dinyatakan Lulus Pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 15 April 2026

Dosen Penguji

1. Dian Irma Aprianti, S.IP, MM

1.



2. Eko Ravi Pratama, SE.,MM

2.



3. Hj. Yeni Yahdiani, S. Sos, MM

3.






HALAMAN PERSETUJUAN REVISI SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa:

Nama : Maria Keyrin Yafet
NPM : 2261201136
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah melakukan revisi Proposal/Skripsi yang berjudul: **Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi serta Komitmen Organisasi terhadap Retensi karyawan PT. Permata Borneo Abadi** sebagaimana telah disarankan oleh Dosen Penguji.

Disetujui :

No	Nama Dosen Penguji	Bagian yang Direvisi	Tanda Tangan
1.	Dian Irma Aprianti, S.IP, MM	- Teori asli - Perbaiki sistematika	
2.	Eko Ravi Pratama, SE.,MM		
3.	Hj. Yeni Yahdiani, S. Sos, MM	- Perbaiki Latar belakang - Perbaiki sistematika - Nama pimpinan perusahaan	

RIWAYAT HIDUP



Maria Keyrin Yafet; nama panggilan Maria atau Keyrin. Lahir di Samarinda, pada tanggal 09 Maret 2004, putri dari Bapak Yafet Ijam dan Ibu Elviana Markus. Menempuh pendidikan dasar tahun 2012 - 2018 pada SDN 006 Busang, melanjutkan ke SMPN 1 Busang tahun 2018 - 2020, dan melanjutkan pendidikan di SMAN 1 Busang tahun 2020 – 2022. Terdaftar sebagai mahasiswa Universitas Widya Gama Mahakam Samrinda, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada tahun 2022. Melaksanakan KKN di Kelurahan Baqa tahun 2025, dengan Dosen Pembimbing Lapangan Ibu Nadiya Yunan, SE,.M,AK. Bergabung dan aktif di organisasi kemahasiswaan sebagai Anggota Teater Kaca Mata periode 2022 - 2023.

Motto “Ombakku besar, perahuku kecil. Tapi, Tuhan Yesusku Terlebih besar”
YESAYA 41:10 “Janganlah takut, sebab Aku menyertai engkau, jangan bimbang, sebab Aku ini Allahmu; Aku akan menenuhkan, bahkan akan menolong engkau dengan tangan kanan-Ku Yang Membawa Kemenangan ”

Salam Hormat,
Maria Keyerin Yafet

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa. yang telah memberikan karunia nikmat dan kesehatan, sehingga saya dapat menyelesaikan penyusunan proposal skripsi yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Retensi Karyawan pada PT. Permata Borneo Abadi Senyur.” Proposal skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat dalam menyusun tugas akhir untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda.

Dalam proses penyusunan proposal ini, penulis telah banyak menerima bantuan, bimbingan, serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Teristimewa kedua orang tua saya tercinta, Bapak Yafet Ijam dan Ibu Elviana atas segala dukungan, cinta dan kasih sayang bahkan doa-doa, motivasi juga materi sehingga menjadi kekuatan dan harapan bagi saya dalam menggapai mimpi.
2. Bapak Prof. Dr. Husaini Usman, M. Pd., M.T selaku Rektor Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda.
3. Bapak Dr. M. Astri Yulidar Abbas, S.E., MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda.
4. Ibu Dian Irma Aprianti, S. Ip., MM selaku Ketua Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda, serta selaku Dosen Pembimbing 1 saya, bahkan sebagai Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama proses penelitian skripsi dan dalam proses perkuliahan.
5. Bapak Eko Ravi Pratama, S.E., MM. selaku Dosen Pembimbing II saya, yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama proses penelitian skripsi.
6. Seluruh dosen pengajar yang telah memberikan pendidikan dan ilmu dan kepada seluruh staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis, staff Biro Akademik dan

membantu dan memenuhi fasilitas-fasilitas serta pelayanan yang diberikan selama perkuliahan.

7. Bapak Henry Simanjuntak S. Hut selaku Pimpinan PT.Permata Borneo Abadi dan karyawan PT.Permata Borneo Abadi yang telah memberikan kesempatan saya melakukan penelitian.
8. Teman-teman jurusan Manajemen F angkatan 2022 yang selama ini menjadi motivasi dan penyemangat untuk saya. Serta semua pihak yang telah ikut serta membantu dalam proses pengerjaan proposal yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Saya menyadari bahwa proposal ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat saya harapkan demi kesempurnaan penelitian ini. Semoga proposal ini dapat memberikan manfaat bagi penulis sendiri, pihak perusahaan yang menjadi objek penelitian, serta bagi pembaca pada umumnya.

Samarinda, 15 April 2026

Penulis,



Maria Keyrin Yafet

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	i
HALAMAN PENGUJI	ii
HALAMAN PERSETUJUAN REVISI SKRIPSI Error! Bookmark not defined.	not
RIWAYAT HIDUP	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABLE	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Batasan masalah	5
1.4 Tujuan penelitian	6
1.5 Manfaat Penelitian	6
1.6 Sistematika Penulisan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2. 1 Penelitian Terdahulu	8
2. 2 Dasar Teori	11
2.2.1 Social Exchange Theory (SET)	11
2.2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.2.3 Budaya Organisasi	12
2.2.4 Komunikasi Organisasi	14
2.2.5 Komitmen Organisasi	16
2.2.6 Retensi Karyawan	19
2. 3 Kerangka Konseptual	22
2.3.1 Model Pikir	22
2.3.2 Model Konseptual	23
2. 4 Hipotesis	23
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	25
3.1 Jenis Penelitian	25
3.2 Waktu dan Tempat penelitian	25
3.3 Definisi Operasional Variabel	25
3.3.1 Variabel independen (X_1): Budaya Organisasi	25
3.3.2 Variabel independen (X_2) : Komunikasi Organisasi	26
3.3.3 Variabel independen (X_3): Komitmen Organisasi	27

3.3.4 Variabel Dependen (Y) : Retensi Karyawan	28
3.4 Populasi dan Sampel	29
3.4.1 Populasi	29
3.4.2 Sampel	29
3.5 Teknik Pengumpulan Data	30
3.5.1 Wawancara	30
3.5.2 Kuesioner	31
3.6 Metode Analisis Data	31
3.6.1 Uji Instrumen	32
3.6.2 Uji Asumsi Klasik	33
3.6.3 Analisis Regresi Linear Berganda	35
3.7 Pengujian Hipotesis	36
3.7.1 Uji Simultan (Uji F)	36
3.7.2 Uji Parsial (Uji t)	37
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	38
4. 1 Gambaran Umum Objek Penelitian	38
4.1.1 Profil PT. Permata Borneo Abadi (PBA)	38
4.1.2 Visi Misi PT. Permata Borneo Abadi (PBA)	39
4.1.3 Struktur Organisasi PT. Permata Borneo Abadi	40
4.1.4 Program Kerja PT. Permata Borneo Abadi	40
4. 2 Deskripsi Data	42
4.2.1 Deskriptif Karakteristik Responden	42
4. 3 Analisis Data	43
4.3.1 Uji Instrument	43
4.3.2 Uji Asumsi Klasik	49
4.3.3 Analisis Regresi Linear Berganda	51
4.3.5 Koefisien Korelasi (R)	52
4.3.6 Koefisien Determinasi (R ²)	52
4.3.7 Uji Hipotesis	52
4. 4 Pembahasan Hasil Penelitian	55
4.4.1 Pembahasan Uji Instrumen	55
4.4.2 Pembahasan Uji Asumsi Klasik	60
4.4.3 Pembahasan Analisis Regresi Linear Berganda	61
4.4.4 Pembahasan Koefisien Korelasi (R)	62
4.4.5 Pembahasan Koefisien Determinasi	63
4.4.6 Pembahasan Uji Hipotesis	63
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	67
5.1 Kesimpulan	67
5.2 Saran	68
DAFTAR PUSTAKA	70

LAMPIRAN

72

DAFTAR TABLE

Table 1. 1 Data Turnover Karyawan PT PBA Tahun 2025	2
Table 1. 2 Data Turnover Karyawan PT PBA per Bulan Tahun 2025	2
Tabel 3. 1 Skala Likert	31
Tabel 3. 2 Keandalan Konstruksi Nilai Cronbach's Alpha	33
Tabel 4. 1 Deskripsi Karyawan berdasarkan usia	42
Tabel 4. 2 Deskripsi karyawan berdasarkan masa kerja	42
Tabel 4. 3 Deskripsi karyawan berdasarkan tingkat pendidikan	43
Tabel 4. 4 Deskripsi Karyawan berdasarkan jenis kelamin	43
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi	44
Tabel 4. 6 Hasil Uji Validitas Komunikasi Organisasi	45
Tabel 4. 7 Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi.	46
Tabel 4. 8 Hasil Uji Validitas Retensi Karyawan	47
Tabel 4. 9 Hasil Uji Reliabilitas	48
Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas	49
Tabel 4. 11 Hasil Uji Multikolinearitas	49
Tabel 4. 12 Hasil Uji Heteroskedastisitas	50
Tabel 4.13 Hasil Uji Linearitas	50
Tabel 4. 14 Hasil Uji Regresi Linear Berganda	51
Tabel 4. 15 Hasil Uji Koefisien Korelasi	52
Tabel 4. 16 Hasil Uji Koefisien Determinasi	52
Tabel 4. 17 Hasil uji F	53
Tabel 4. 18 Hasil Uji T	53

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir	22
Gambar 2. 2 Gambar Konseptual	23

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat balasan perusahaan	72
Lampiran 2. Dokumentasi Bersama HRD dan HR PT Permata Borneo Abadi	73
Lampiran 3. Daftar hasil wawancara	74
Lampiran 5. Daftar Pertanyaan kuesioner	78
Lampiran 6. Lampiran Data Hasil Jawaban Responden	82
Lampiran 7. Hasil Uji Validitas	91
Lampiran 8. reliability	92
Lampiran 9. T Tabel	92
Lampiran 10. R Tabel	93
Lampiran 11. Hasil Uji Normalitas	94
Lampiran 12. Hasil Uji Multikolinearitas	94
Lampiran 13. Hasil Uji Heteroskedastisitas	94
Lampiran 14. Hasil Uji Linieritas	95
Lampiran 15. Analisis Regresi Linier Berganda	95
Lampiran 16. Koefisien Korelasi (R)	96
Lampiran 17. Koefisien Determinasi (R ²)	96
Lampiran 18. Uji F / Uji Simultan	97
Lampiran 19. Uji T / Uji Parsial	97
Lampiran 20. F Tabel	98
Lampiran 21. T Tabel	99

ABSTRAK

Maria Keyrin Yafet (2026) “Pengaruh budaya organisasi dan komunikasi organisasi serta komitmen organisasi terhadap retensi karyawan PT. Permata Borneo Abadi”. Dosen Pembimbing I Ibu Dian Irma Aprianti, S.IP., MM dan Dosen Pembimbing II Bapak Eko Ravi Pratama, SE., MM.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, komunikasi organisasi, dan komitmen organisasi terhadap retensi karyawan pada PT. Permata Borneo Abadi. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel secara parsial terhadap retensi karyawan, serta mengidentifikasi variabel yang memiliki pengaruh paling dominan dalam meningkatkan retensi karyawan di PT. Permata Borneo Abadi. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan dalam merumuskan strategi yang tepat untuk mempertahankan karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif kausal. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan PT. Permata Borneo Abadi yang berjumlah 207 orang, dengan sampel sebanyak 136 responden yang ditentukan melalui rumus Slovin. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berbasis skala Likert untuk mengukur variabel budaya organisasi, komunikasi organisasi, komitmen organisasi, dan retensi karyawan. Analisis data dilakukan dengan metode regresi linear berganda menggunakan program SPSS, yang meliputi uji instrumen, uji asumsi klasik, serta pengujian hipotesis melalui uji F dan uji t.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan budaya organisasi, komunikasi organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Secara parsial, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, serta komitmen organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi, komunikasi organisasi, dan komitmen organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi tingkat retensi karyawan di PT. Permata Borneo Abadi.

Kata Kunci: Budaya organisasi; komunikasi organisasi; komitmen organisasi; retensi karyawan.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan fungsi strategis organisasi yang berperan dalam mengelola, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia agar mampu berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. MSDM mencakup proses perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan pelatihan serta penilaian kinerja, hingga pengelolaan hubungan kerja yang berorientasi pada keberlangsungan organisasi. Dalam kondisi persaingan bisnis yang semakin ketat, sumber daya manusia tidak lagi dipandang sekadar sebagai faktor produksi, melainkan sebagai aset strategis yang menentukan daya saing perusahaan.

Salah satu permasalahan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah retensi karyawan. Retensi karyawan merujuk pada kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan yang kompeten agar tetap bekerja dan berkontribusi dalam jangka panjang. Rendahnya tingkat retensi karyawan umumnya tercermin dari tingginya tingkat turnover, yang dapat menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, hilangnya pengetahuan dan pengalaman kerja, serta terganggunya stabilitas operasional perusahaan.

PT. Permata Borneo Abadi (PBA) adalah perusahaan yang bergerak di bidang kehutanan, khususnya Pengelolaan Hutan Produksi Lestari (PHPL) di wilayah Senyur, kabupaten Kutai timur dengan izin PBPHH (Perizinan Berusaha Pengolahan Hasil Hutan) dan fokus pada kegiatan pemanenan serta reboisasi atau penanaman, menerapkan sistem semi-mekanis dan mekanis untuk pemanenan, serta mengelola kawasan lindung sesuai standar lestari.

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawannya agar tetap bekerja dalam jangka waktu tertentu, dengan mengurangi angka turnover atau pergantian karyawan, melalui strategi yang membuat mereka merasa dihargai, didukung, memiliki jalur karier jelas, serta keseimbangan kerja

hidup yang baik, sehingga mengurangi biaya perekrutan dan meningkatkan produktivitas.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan penulis terhadap Bapak Johan Tjan Jaya S.Kom, pada 22 desember 2025 selaku *Human Resources Department* (HRD) dari PT. Permata Borneo Abadi bahwa retensi karyawan PT. Permata Borneo Abadi mengalami fluktuasi. Berdasarkan data resmi yang diperoleh perusahaan menghadapi permasalahan terkait tingginya tingkat pengunduran diri karyawan.

Table 1. 1 Data Turnover Karyawan PT PBA Tahun 2025

No	Keterangan	Jumlah
1	Jumlah karyawan aktif tahun 2025	207 orang
2	Jumlah karyawan resign tahun 2025	41 orang
3	Tingkat turnover karyawan	19,81%

Sumber: Data Internal PT. Permata Borneo Abadi 22 Desember 2025

Berdasarkan Tabel 1.1, diketahui bahwa sepanjang tahun 2025 terdapat 41 karyawan yang mengundurkan diri dari total 207 karyawan aktif, sehingga tingkat turnover karyawan PT Permata Borneo Abadi mencapai 19,81%. Tingkat turnover tersebut tergolong tinggi apabila dibandingkan dengan tingkat turnover yang dianggap wajar, yaitu berada di bawah 10% per tahun. Kondisi ini mengindikasikan adanya permasalahan serius dalam retensi karyawan di PT.Permata Borneo Abadi.

Table 1. 2 Data Turnover Karyawan PT PBA per Bulan Tahun 2025

No	Bulan	Jumlah Karyawan Retensi
1.	Januari	3 orang
2.	Febuari	1 orang
3.	Maret	2 orang
4.	April	5 orang
5.	Mei	7 orang
6.	Juni	7 orang
7.	Juli	2 orang
8.	Agustus	5 orang
9.	September	3 orang
10.	Oktober	1 orang
11.	Novembar	2 orang
12.	Desember	3 orang

Sumber: Data Internal PT Permata Borneo Abadi (22 Desember 2025)

Berdasarkan Tabel 1.2, dapat diketahui bahwa pengunduran diri karyawan terjadi hampir di setiap bulan sepanjang tahun 2025 dengan jumlah yang berfluktuasi. Jumlah resign tertinggi terjadi pada bulan Juni dan Agustus. Pola turnover yang terjadi secara berkelanjutan ini menunjukkan bahwa permasalahan retensi karyawan di PT Permata Borneo Abadi bukan bersifat sementara, melainkan dipengaruhi oleh kondisi internal organisasi yang belum optimal dikelola.

Retensi karyawan sebagai variabel dependen dalam penelitian ini dipengaruhi oleh berbagai faktor internal organisasi. Salah satu faktor yang berperan penting adalah budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam berperilaku. Budaya organisasi yang kuat dan positif mampu menciptakan rasa memiliki dan meningkatkan loyalitas karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Bapak Johan Tjan Jaya S.Kom selaku *Human Resources Department* (HRD) PT Permata Borneo Abadi 22 Desember 2025, budaya organisasi di PT Permata Borneo Abadi Senyur masih menghadapi sejumlah permasalahan yang memengaruhi retensi karyawan. Salah satu adalah rendahnya dorongan terhadap inovasi dan pengambilan risiko, di mana karyawan cenderung mengikuti prosedur yang ada dan enggan mengambil inisiatif karena khawatir terhadap kegagalan atau penilaian manajemen. Kondisi ini berdampak pada kepuasan kerja, motivasi, dan rasa memiliki terhadap perusahaan, sehingga memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau mencari peluang di organisasi lain.

Selain budaya organisasi, komunikasi organisasi juga memiliki peran penting dalam memengaruhi retensi karyawan. Komunikasi organisasi merupakan proses penyampaian dan pemaknaan pesan yang terjadi dalam lingkungan organisasi untuk menciptakan pemahaman dan koordinasi kerja. Komunikasi yang terbuka dan efektif dapat meningkatkan kejelasan peran serta mengurangi konflik kerja.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Johan Tjan Jaya, S.Kom., selaku *Human Resources Department* (HRD) PT Permata Borneo Abadi 22 Desember 2025, diketahui bahwa perusahaan telah menerapkan komunikasi organisasi sebagai sarana penyampaian informasi dan koordinasi kerja. Komunikasi dilakukan sebelum kegiatan operasional dimulai maupun pada saat pekerjaan berlangsung untuk memastikan karyawan memahami tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu, perusahaan juga mendorong karyawan untuk menjaga komunikasi yang baik dengan sesama rekan kerja dan atasan guna menciptakan suasana kerja yang kondusif. Namun, dalam pelaksanaannya, efektivitas komunikasi belum sepenuhnya dirasakan secara merata oleh seluruh karyawan, terutama dalam hal keterbukaan penyampaian aspirasi dan umpan balik.

Komitmen organisasi adalah tingkat identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas emosional individu terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi, yang mendorong keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan. Di PT Permata Borneo Abadi, komitmen organisasi menjadi faktor penting dalam upaya mempertahankan karyawan, mengingat dinamika operasional perusahaan yang menuntut stabilitas sumber daya manusia. Namun, berdasarkan kondisi yang terjadi, masih terdapat indikasi bahwa komitmen organisasi karyawan belum sepenuhnya optimal, yang tercermin dari perbedaan tingkat keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan serta keputusan bertahan yang lebih didorong oleh pertimbangan kebutuhan ekonomi dibandingkan rasa memiliki terhadap organisasi. Kondisi ini berpotensi memengaruhi tingkat retensi karyawan, sehingga perusahaan menghadapi risiko kehilangan tenaga kerja berpengalaman apabila komitmen organisasi tidak dikelola secara efektif. Oleh karena itu, kajian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap retensi karyawan di PT Permata Borneo Abadi menjadi relevan untuk memahami peran komitmen organisasi dalam menjaga keberlanjutan dan stabilitas tenaga kerja perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak Riski S.E HR PT Permata Borneo Abadi pada tanggal 22 Desember 2025, diketahui bahwa tingginya tingkat pengunduran diri karyawan diduga berkaitan dengan

belum optimalnya penerapan budaya organisasi, kurang efektifnya komunikasi internal, serta perbedaan tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep teoritis dan kondisi empiris yang terjadi di PT Permata Borneo Abadi.

Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menguji secara empiris pengaruh budaya organisasi, komunikasi organisasi dan komitmen organisasi terhadap retensi karyawan di PT Permata Borneo Abadi sebagai salah satu cabang PT Borneo Hijau Lestari.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut ;

- 1) Apakah Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi serta Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh terhadap Retensi karyawan PT. Permata Borneo Abadi ?
- 2) Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Retensi karyawan PT. Permata Borneo Abadi ?
- 3) Apakah Komunikasi Organisasi berpengaruh terhadap Retensi karyawan PT. Permata Borneo Abadi ?
- 4) Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Retensi karyawan PT. Permata Borneo Abadi ?

1.3 Batasan masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini terbatas pada pengaruh:

Batasan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada pengaruh budaya organisasi, komunikasi organisasi, dan komitmen organisasi terhadap retensi karyawan pada PT. Permata Borneo Abadi. Penelitian ini hanya membahas hubungan antara ketiga variabel independen tersebut dengan retensi karyawan sebagai variabel dependen tanpa meninjau faktor eksternal lain seperti kondisi ekonomi, kebijakan perusahaan, maupun faktor pribadi karyawan di luar lingkungan kerja. Dengan demikian, penelitian ini difokuskan untuk mengetahui sejauh mana faktor internal organisasi berkontribusi terhadap upaya perusahaan dalam mempertahankan karyawan.

1.4 Tujuan penelitian

Tujuan Penelitian dalam Penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi secara simultan terhadap Retensi karyawan PT. Permata Borneo Abadi
- 2) Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Retensi karyawan PT. Permata Borneo Abadi
- 3) Untuk mengetahui pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Retensi karyawan PT. Permata Borneo Abadi
- 4) Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Retensi karyawan PT. Permata Borneo Abadi

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini yaitu:

- 1) Manfaat Teoretis
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan retensi karyawan, budaya organisasi, komunikasi organisasi, dan komitmen organisasi. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dalam bidang yang serupa.
- 2) Manfaat Praktis
Penelitian ini dapat menjadi masukan bagi manajemen PT Permata Borneo Abadi seniur, Kutim dalam upaya mempertahankan karyawan melalui penguatan budaya organisasi yang positif, peningkatan efektivitas komunikasi, dan pembentukan komitmen organisasi yang kuat.
- 3) Manfaat Bagi Peneliti
Penelitian ini memberikan pengalaman dan pemahaman yang lebih mendalam bagi peneliti mengenai pengelolaan sumber daya manusia dalam konteks organisasi bisnis.

1.6 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi penelitian terdahulu, dasar teori, kerangka berpikir, kerangka konseptual dan hipotesis penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi jenis Penelitian, waktu dan tempat penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, metode analisis dan pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi Gambaran Umum Objek Penelitian, Deskripsi Data, Analisis Data, Pembahasan Hasil Penelitian

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi Kesimpulan dan Saran

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sebagai proses referensi bagi peneliti buat proses menyelesaikan penelitiannya, penelitian terdahulu akan menambah informasi baik reori maupun metode penelitian yang dapat dipakai untuk melakukan penelitian yang di gunakan penliti.

Untuk melihat letak perbedaan penelitian terdahulu yang di teliti sebagai refrensi menambah bahan peneliti ke dalam penelitiannya, dapat di lihat pada tabel dibawah :

- 1) Penelitian ini dilakukan oleh Mering, Tunjang & Toendan (2023) dengan judul “pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja dengan retensi karyawan sebagai mediasi di PT. hutan sawit lestari, kotawaringin timur, kal-teng”.

Persamaan: Berdasarkan uraian dari penelitian terdahulu, dapat dilihat bahwa penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini, Sama-sama meneliti retensi karyawan dan variabel organisasi sebagai faktor yang memengaruhi karyawan.

Perbedaan: Penelitian ini dilaksanakan di PT. hutan sawit lestari yang berlokasi di Kotawaringin Timur, Kalimantan Tengah (2023). Fokus penelitian ini adalah kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan retensi karyawan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh dengan jumlah responden sebanyak 65 karyawan PT. Hutan Sawit Lestari.

Metode: Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan survei menggunakan kuesioner serta analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

Hasil: Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta retensi karyawan mampu memediasi pengaruh tersebut terhadap kinerja karyawan.

- 2) Penelitian ini dilakukan oleh Hutaeruk (2025) . Dengan Judul “Pengaruh pengembangan karir dan komitmen organisasi terhadap retensi karyawan (studi kasus pada ptpn II sawit seberang)”.

Persamaan : Berdasarkan uraian dari penelitian terdahulu, dapat dilihat bahwa penelitian terdahulu dan penelitian sekarang Sama-sama meneliti komitmen organisasi, retensi karyawan

Perbedaan : penelitian ini dilaksanakan di PTPN II Sawit Seberang, yang berlokasi di Kec. Sawit Seberang, Kabupaten Langkat, Sumatera Utara. Pada tahun 2025, penelitian ini berfokus pada pengembangan karir dan komitmen organisasi terhadap retensi karyawan, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan Teknik sampling jenuh sehingga seluruh populasi yang berjumlah 80 karyawan dijadikan sampel penelitian.

Metode : Metode kuantitatif dengan teknik survei menggunakan kuesioner dan analisis data regresi linier berganda.

Hasil : Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

- 3) Penelitian ini dilakukan oleh Chowin, Nicholas, *et al* (2025). Dengan judul "Hubungan Budaya Organisasi (Organizational Culture) Terhadap Komitmen Organisasi (Organizational Commitment) Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II, Medan."

Persamaan: Penelitian terdahulu dan penelitian sekarang sama-sama meneliti budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel utama dalam konteks perusahaan perkebunan. Keduanya menggunakan pendekatan kuantitatif untuk melihat hubungan antar variabel organisasi.

Perbedaan: Penelitian ini dilaksanakan pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan pada tahun 2025. Penelitian ini hanya meneliti hubungan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi tanpa melibatkan variabel komunikasi organisasi dan retensi karyawan.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif korelasional dengan jumlah responden yang terbatas pada satu regional perusahaan.

Metode: Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan korelasional/asosiatif, teknik pengumpulan data melalui kuesioner, dan analisis data menggunakan regresi linier sederhana atau korelasi Pearson.

Hasil: Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan. Semakin baik budaya organisasi, maka semakin tinggi komitmen organisasi karyawan.

- 4) Penelitian ini dilakukan oleh Yeni Eliester (2025). Dengan judul “Perbedaan Komitmen Organisasi Ditinjau dari Masa Kerja pada Karyawan PT. Riau Andalan Pulp and Paper Estate Logas.”

Persamaan: Penelitian terdahulu dan penelitian sekarang sama-sama meneliti komitmen organisasi dalam konteks perusahaan industri kehutanan/pulp dan paper. Keduanya menggunakan pendekatan kuantitatif dalam pengumpulan dan analisis data.

Perbedaan: Penelitian ini dilaksanakan pada karyawan PT. Riau Andalan Pulp and Paper Estate Logas pada tahun 2025. Penelitian ini berfokus pada perbedaan komitmen organisasi berdasarkan masa kerja karyawan, bukan pada pengaruh variabel organisasi terhadap retensi karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif komparatif dengan teknik pengambilan sampel sesuai kategori masa kerja karyawan dengan jumlah responden yang lebih terbatas.

Metode: Metode yang digunakan adalah kuantitatif komparatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner dan analisis menggunakan uji beda (misalnya uji t atau ANOVA).

Hasil: Hasil penelitian menunjukkan terdapat perbedaan tingkat komitmen organisasi berdasarkan masa kerja karyawan. Karyawan dengan masa kerja lebih lama cenderung memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi dibandingkan karyawan dengan masa kerja yang lebih singkat.

2.2 Dasar Teori

2.2.1 *Social Exchange Theory* (SET)

Social Exchange Theory merupakan teori yang menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi terbentuk melalui proses pertukaran sosial yang bersifat timbal balik. Pertukaran tersebut didasarkan pada prinsip bahwa setiap pihak akan memberikan sumber daya tertentu dan mengharapkan balasan yang dianggap adil. Dalam konteks organisasi, bentuk pertukaran tidak hanya bersifat ekonomi, tetapi juga mencakup aspek non-ekonomi seperti dukungan organisasi, budaya kerja, dan kualitas komunikasi.

Social Exchange Theory pertama kali dikembangkan oleh George C. Homans dan selanjutnya diperluas oleh Peter M. Blau pada tahun 1964, yang menekankan bahwa hubungan sosial akan terus berlangsung apabila masing-masing pihak merasakan manfaat dari interaksi tersebut. Dalam perkembangan kajian manajemen sumber daya manusia, teori ini banyak digunakan untuk menjelaskan sikap dan perilaku karyawan, khususnya yang berkaitan dengan komitmen dan keputusan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

2.2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan cabang khusus dalam manajemen yang mempelajari hubungan serta peran manusia di dalam organisasi atau perusahaan. Unsur utama dalam MSDM adalah manusia sebagai tenaga kerja. Manusia memiliki peran yang aktif dan dominan dalam setiap aktivitas organisasi karena bertindak sebagai perencana, pelaksana, sekaligus penentu tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, tujuan organisasi tidak akan dapat tercapai tanpa keterlibatan aktif para karyawan (Hasibuan & Malayu, 2019, hal. 10)

Dessler (2020) mengatakan “*human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations,*

health and safety, and fairness concerns". Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses yang mencakup kegiatan memperoleh tenaga kerja, memberikan pelatihan, melakukan penilaian, serta memberikan kompensasi kepada karyawan. Selain itu, MSDM juga memperhatikan hubungan kerja, aspek keselamatan dan kesehatan kerja, serta berbagai persoalan yang berkaitan dengan keadilan.

2.2.3 Budaya Organisasi

Harahap *et al.*,(2024) "Budaya organisasi merupakan konsep yang mencakup nilai, norma, dan praktik yang dibagi dan diterapkan oleh anggota dalam sebuah organisasi, memberi pengaruh pada perilaku dan keputusan" (hal 9).

Menurut Robbins dan Judge (2019) "Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain" (hal.272). Sistem makna bersama tersebut mencakup nilai, keyakinan, norma, dan asumsi dasar yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam berperilaku di dalam organisasi.

Menurut Mangkunegara (2009) Budaya organisasi merupakan pelengkap asumsi atau keyakinan norma dan nilai yang diluaskan didalam organisasi berfungsi sebagai pedoman petunjuk perilaku anggotanya dalam memecahkan masalah penyesuaian secara internal dan eksternal. Budaya organisasi bisa dibilang sebagai penentu yang paling penting dari keberhasilan kinerja organisasi. Kesuksesan organisasi penerapan budaya organisasi mampu memajukan pertumbuhan serta perkembangan organisasi secara berkelanjutan.

Budaya organisasi diterapkan buat mengontrol dan sebagai pembimbing dalam berperilaku orang-orang didalam suatu ruang lingkup organisasi. Budaya organisasi memberi pengaruh yang positif bagi perorangan maupun bagi sekelompok anggota organisasi dalam mencapai visi, misi dan tujuannya.

Berlandaskan menurut para ahli di atas budaya organisasi adalah cara berpikir dan bertindak didalam suatu organisasi, mengambil berbagai nilai keyakinan, norma, dan perilaku.

1) Faktor-Faktor Budaya Organisasi

Terdapat enam faktor utama yang mempengaruhi budaya organisasi (Wahyuddin *et al.*, 2021), yaitu:

- a. Keteraturan perilaku yang diamati yaitu pola perilaku anggota yang dapat diamati secara konsisten. Dalam berinteraksi, anggota organisasi biasanya menggunakan bahasa, istilah, atau ritual yang sama.
- b. Norma, yaitu standar atau aturan perilaku yang berlaku, termasuk pedoman mengenai tingkat penyelesaian pekerjaan.
- c. Nilai-nilai dominan, yaitu nilai-nilai utama yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, seperti menjaga kualitas produk, rendahnya tingkat ketidakhadiran, dan tingginya efisiensi.
- d. Filsafat yaitu kebijakan yang mencerminkan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.
- e. Rules yaitu aturan atau pedoman yang kuat yang berkaitan dengan perkembangan organisasi.
- f. Iklim organisasi yaitu suasana umum yang dirasakan dalam organisasi, yang tercermin dari tata ruang, pola interaksi antar anggota, serta cara anggota memperlakukan diri sendiri, pelanggan, maupun pihak lain.

2) Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2019) “budaya organisasi dapat diukur melalui beberapa dimensi yang mencerminkan nilai-nilai utama organisasi” (hal. 548).

Budaya organisasi merupakan suatu hal yang sangat rumit dan memiliki banyak unsur yang saling berkaitan. Oleh karena itu, untuk mengukur budaya organisasi dibutuhkan indikator-indikator yang

menampilkan ciri-ciri utama budaya organisasi sebagai wujud spesifik dari keberadaannya. Indikator Budaya Organisasi meliputi:

- a. Inovasi serta pengambilan resiko
Menggambarkan sejauh mana organisasi mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, menciptakan ide baru, mencoba cara kerja yang berbeda, dan berani mengambil keputusan meskipun ada kemungkinan gagal. Budaya ini mendukung eksperimen serta keberanian menghadapi tantangan demi kemajuan organisasi.
- b. Memberikan perhatian (*attention to detail*)
Menunjukkan sejauh mana karyawan dituntut untuk teliti, cermat, analitis, dan memperhatikan hal-hal kecil dalam pekerjaannya. Fokusnya adalah pada ketepatan, kualitas, serta minimnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas.
- c. Berorientasi hasil
Menekankan bahwa organisasi lebih memusatkan perhatian pada pencapaian target atau output dibandingkan hanya pada proses kerja. Yang utama adalah efektivitas, produktivitas, kualitas hasil, dan keberhasilan mencapai tujuan.
- d. Orientasi individu
Menggambarkan sejauh mana keputusan dan kebijakan organisasi mempertimbangkan dampaknya terhadap karyawan sebagai individu. Organisasi memperhatikan kesejahteraan, kebutuhan, hak, motivasi, dan pengembangan personal anggota organisasi.
- e. Berorientasi pada tim
Menunjukkan bahwa pekerjaan lebih banyak diorganisasikan melalui kerja sama kelompok daripada usaha individu. Budaya ini menekankan kolaborasi, komunikasi, saling mendukung, dan sinergi antaranggota tim untuk mencapai tujuan bersama.

2.2.4 Komunikasi Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2019) “komunikasi organisasi adalah proses penyampaian dan pemahaman makna melalui

pertukaran informasi antara individu maupun kelompok dalam suatu organisasi” (hal. 363). Komunikasi ini tidak hanya melibatkan pengiriman pesan, tetapi juga penerimaan serta interpretasi pesan yang dapat saling memengaruhi.

Menurut Robbins dan Judge (2022), komunikasi adalah “*the transfer and understanding of meaning*” (hlm. 368). Komunikasi tidak hanya berkaitan dengan penyampaian informasi, tetapi juga pemahaman makna dari pesan yang disampaikan.

Dalam konteks organisasi komunikasi berfungsi untuk mengendalikan perilaku, memotivasi karyawan, mengekspresikan emosi, dan menyediakan informasi bagi pengambilan keputusan (Robbins & Judge, 2022, hlm. 369). Oleh karena itu, komunikasi organisasi merupakan proses penting dalam mendukung efektivitas organisasi.

1) Faktor komunikasi Organisasi

Menurut Busro (2018, hal.85) komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu:

a. Kepuasan kerja

Tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, dan sistem organisasi.

b. Budaya organisasi

Merupakan sekumpulan nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang dalam organisasi yang berperan dalam membentuk sikap serta perilaku karyawan.

c. Komunikasi organisasi

Keterbukaan dan efektivitas komunikasi antara atasan dan karyawan dalam menyampaikan informasi dan aspirasi.

d. Gaya kepemimpinan

Cara pimpinan dalam mengarahkan, membimbing, dan memotivasi karyawan.

- e. Pengembangan karier
Kesempatan karyawan untuk berkembang dan meningkatkan kompetensi serta jenjang karier.
- f. Sistem kompensasi dan penghargaan
Keadilan dan kelayakan imbalan yang diterima karyawan atas kontribusi yang diberikan.

2) Indikator Komunikasi organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2019, hal. 366) Indikator Komunikasi Organisasi sebagai berikut:

- a. Keterbukaan Komunikasi adalah gaya komunikasi yang jujur dan transparan, memungkinkan individu bebas berbagi ide, pendapat, dan kekhawatiran tanpa rasa takut dihakimi atau mendapat dampak negative.
- b. Keteraturan Komunikasi adalah penerapan etika, struktur, dan norma (protokol) dalam interaksi untuk memastikan pesan disampaikan secara jelas, sopan, dan efektif.
- c. Kesempatan Partisipasi adalah pemberian ruang, hak, dan peluang bagi masyarakat untuk terlibat aktif dalam berbagai tahapan pembangunan maupun proses pengambilan keputusan.
- d. Kualitas Komunikasi adalah efektivitas pertukaran informasi dua arah, di mana pesan dipahami sesuai tujuan, menghasilkan respon, dan kepuasan kedua belah pihak.
- e. Penggunaan Teknologi Komunikasi adalah sejauh mana organisasi memanfaatkan teknologi komunikasi modern (seperti email, sistem pesan instan, platform kolaborasi) untuk memfasilitasi komunikasi yang efisien dan efektif antar karyawan.

2.2.5 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan

keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Menurut Samsuddin (2018, hal.61) Pengertian mengenai komitmen organisasi yakni adalah janji (perjanjian/kontrak) untuk melakukan sesuatu. Janji pada diri kita sendiri atau pada orang lain yang tercemin dalam tindakan kita. Komitmen merupakan pengakuan seutuhnya, sebagai sikap yang sebenarnya yang bersal dari watak yang keluar dari dalam diri seseorang.

Menurut Busro (2018, hal. 71) dalam bukunya menyatakan bahwa: yaitu level kepercayaan karyawan serta tenaga kerja pada target organisasi serta berkeinginan untuk selalu ada pada organisasi itu. Saat karyawan tidak berkomitmen pada organisasi mereka akan bekerja secara acuh tak acuh serta tidak akan bisa memunculkan kinerja yang tinggi yang akhirnya mereka akan meninggalkan organisasi karena munculnya kesadaran mandiri atau diberhentikan dari Perusahaan.

Komitmen organisasi diyakini sebagai identifikasi, loyalitas serta keterlibatan karyawan pada organisasinya. Bukti rasa terlibat serta loyalitas karyawan tampak dari rasa serius saat bekerja serta kinerja yang dihasilkan. (Busro, 2018, hal. 71).

Menurut Busro (2018) komitmen organisasi adalah sikap dan perilaku individu yang menunjukkan tingkat keterikatan, kesetiaan, dan kesediaan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta berupaya mencapai tujuan organisasi tersebut (hal. 83). Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan: Menerima nilai dan tujuan organisasi, Memiliki keinginan untuk bertahan dalam organisasi dan Bersedia memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

1) Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi

Menurut Busro (2018, hal. 85), komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu:

a. Kepuasan kerja

Tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, dan sistem organisasi.

b. Budaya organisasi

Nilai, norma, dan kebiasaan yang berlaku dalam organisasi yang membentuk sikap dan perilaku karyawan.

c. Komunikasi organisasi

Keterbukaan dan efektivitas komunikasi antara atasan dan karyawan dalam menyampaikan informasi dan aspirasi.

d. Gaya kepemimpinan

Cara pimpinan dalam mengarahkan, membimbing, dan memotivasi karyawan.

e. Pengembangan karier

Kesempatan karyawan untuk berkembang dan meningkatkan kompetensi serta jenjang karier.

f. Sistem kompensasi dan penghargaan

Keadilan dan kelayakan imbalan yang diterima karyawan atas kontribusi yang diberikan.

2) Indikator komitmen organisasi

Indikator komitmen organisasi Menurut Busro (2018, hal. 88) meliputi:

a. Kesetiaan terhadap organisasi

Tingkat loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di organisasi.

b. Rasa memiliki terhadap organisasi: Perasaan bangga dan keterikatan emosional sebagai bagian dari organisasi.

c. Kesiediaan untuk berusaha demi organisasi

Kemauan karyawan untuk bekerja secara optimal dan berkontribusi lebih.

d. Keinginan untuk bertahan dalam organisasi

Niat karyawan untuk tetap bekerja dalam jangka waktu yang lama.

e. Penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi

Keselarasan antara nilai pribadi karyawan dengan nilai organisasi dicapai.

2.2.6 Retensi Karyawan

Robbins & Coulter (2016, hal.306) menyatakan bahwa “retensi karyawan adalah proses membuat karyawan untuk tetap bersama organisasi yang merupakan tanggung jawab atasan untuk mempertahankan karyawan terbaik mereka, jika tidak organisasi akan kehilangan karyawan terbaiknya. Mendapatkan tenaga kerja yang kompeten dan berkualitas merupakan langkah pertama dalam mengelola sumber daya manusia, selanjutnya perusahaan harus melatih dan mengembangkan serta menjaga karyawannya.”

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan agar tetap bekerja di dalam organisasi, sehingga dapat menekan tingkat turnover. Retensi juga merujuk pada berbagai strategi dan upaya yang dilakukan oleh manajemen untuk mendorong karyawan agar bertahan dalam jangka waktu yang lama (Adzka & Perdhana, 2017).

Menurut Suhendar (2021), retensi karyawan tidak hanya berkaitan dengan kebijakan perusahaan, tetapi juga mencerminkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan di tempat kerja. Oleh karena itu, manajer perlu memperhatikan dan mengelola karyawan secara serius, karena jika tidak, dapat berdampak pada menurunnya moral, loyalitas, sikap, dan disiplin kerja.

Sementara itu, Sumarni (2020) menyatakan bahwa retensi merupakan upaya perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu dengan mempertahankan karyawan yang memiliki loyalitas dan kinerja yang baik.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan adalah serangkaian strategi atau upaya yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang

berkualitas dan produktif agar tetap bekerja dalam organisasi dalam jangka panjang, sehingga dapat membantu pencapaian tujuan perusahaan.

1) Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan

Menurut Darmika & Sriathi (2024) beberapa faktor yang dianggap sebagai penentu dan mempengaruhi retensi karyawan adalah sebagai berikut:

a. Komitmen organisasi

Budaya, nilai, kepercayaan, serta kebijakan organisasi memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan. Organisasi dengan budaya positif dan manajemen yang baik cenderung memiliki tingkat retensi lebih tinggi.

b. Peluang Karir

Kesempatan pengembangan diri, promosi, dan perencanaan karir mendorong karyawan tetap bekerja. Jika kemampuan karyawan tidak dihargai, mereka cenderung mencari peluang di tempat lain.

c. Penghargaan

Gaji, insentif, tunjangan, bonus, dan penghargaan berbasis kinerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi keinginan untuk keluar dari perusahaan.

2) Indikator Retensi Karyawan

Untuk mengukur tiap dimensi dalam penelitian ini, peneliti menggunakan item pengukuran yang diperoleh berdasarkan temuan sebelumnya menurut Gede *et al*, (2016) menyatakan indikator Retensi Karyawan adalah sebagai berikut:

a. Komponen Organisasi

Menggambarkan bagaimana kebijakan, struktur, budaya, dan sistem dalam organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja

yang membuat karyawan merasa nyaman dan ingin tetap bertahan.

b. Peluang Karir

Menunjukkan adanya kesempatan bagi karyawan untuk berkembang, memperoleh promosi, meningkatkan kompetensi, dan mencapai jenjang karir yang lebih baik dalam organisasi.

c. Penghargaan

Merupakan bentuk apresiasi organisasi terhadap kontribusi dan prestasi karyawan sehingga meningkatkan motivasi untuk tetap bekerja di perusahaan.

d. Rancangan Tugas dan Pekerjaan

Menggambarkan kesesuaian desain pekerjaan dengan kemampuan karyawan, kejelasan tanggung jawab, serta beban kerja yang mendukung kenyamanan bekerja.

e. Hubungan Karyawan

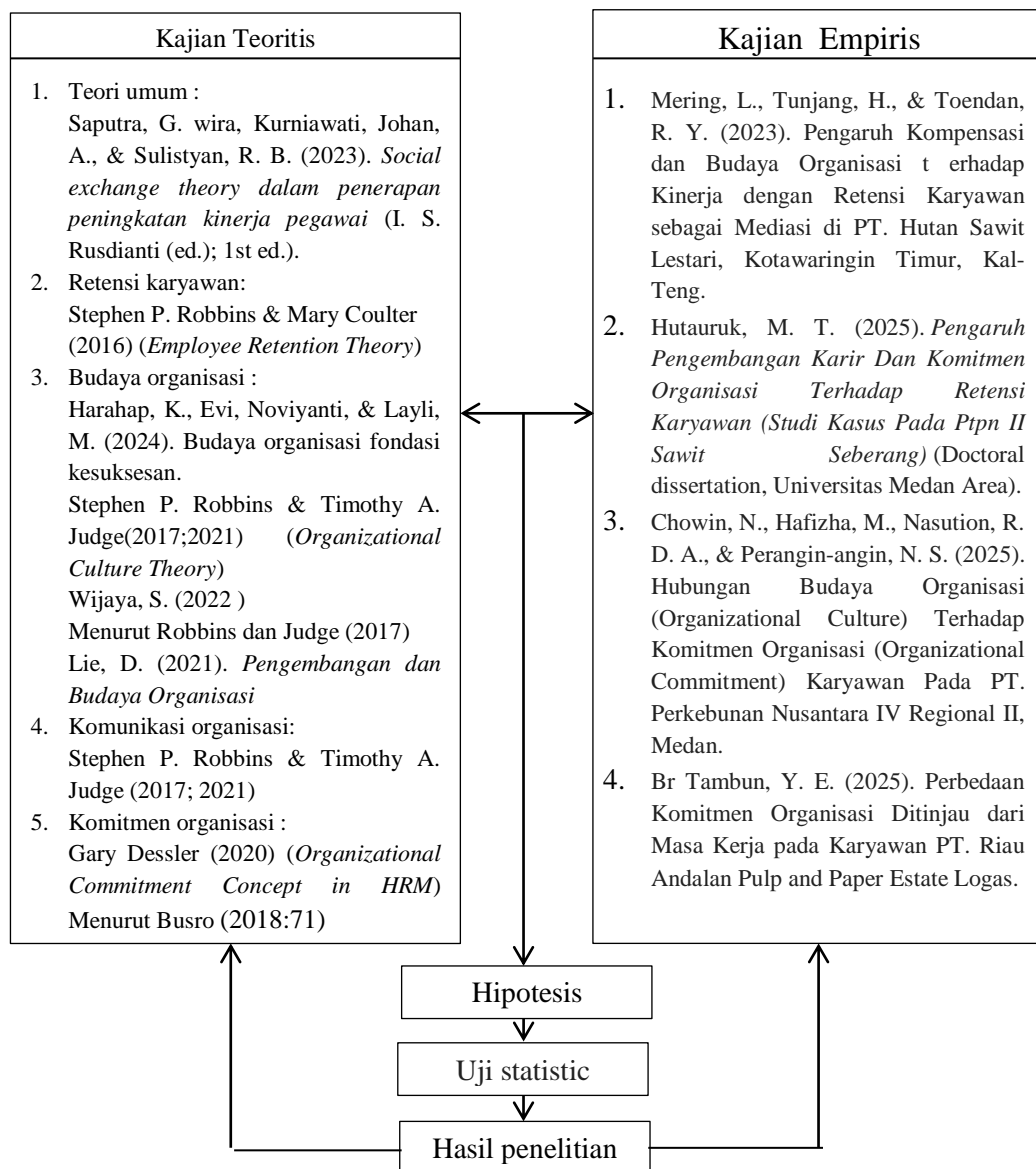
Menunjukkan kualitas interaksi antara sesama karyawan maupun dengan atasan yang dapat menciptakan suasana kerja harmonis dan meningkatkan loyalitas.

2.3 Kerangka Konseptual

2.3.1 Model Pikir

Menurut Sugiyono (2022) “Kerangka pemikiran adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting”(hal. 95).

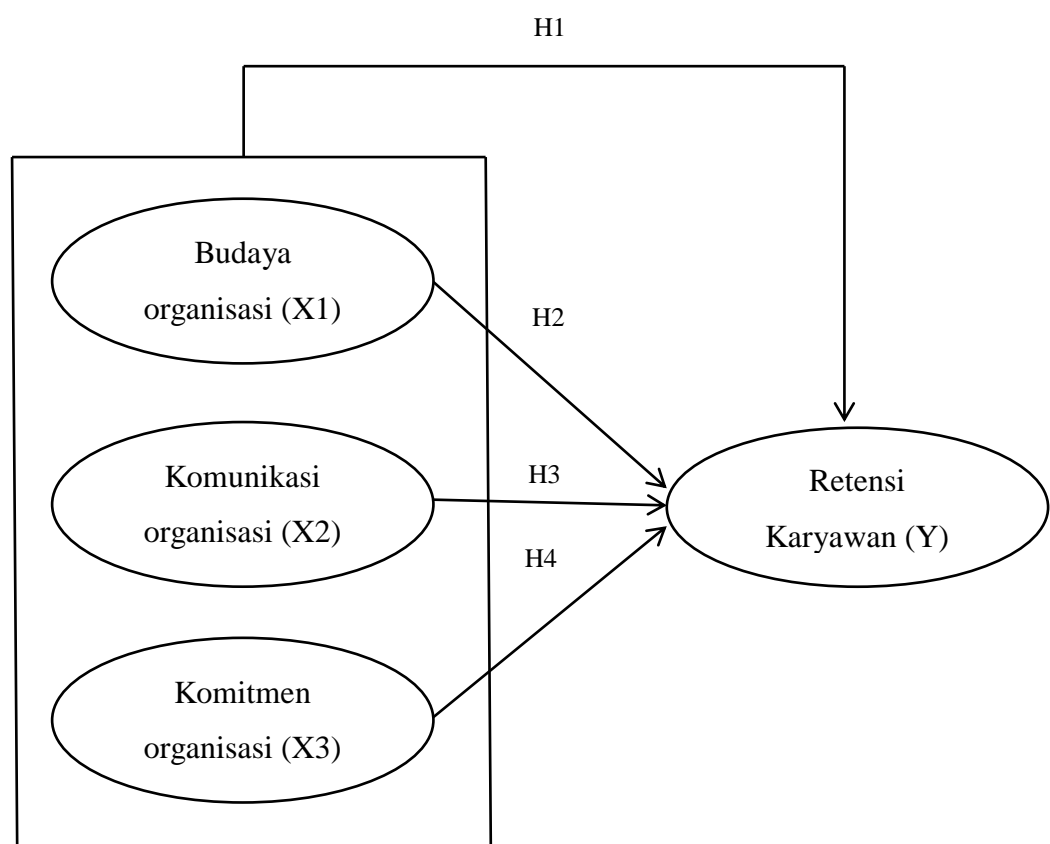
Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir



2.3.2 Model Konseptual

Menurut Sugiyono (2019) kerangka konseptual adalah model yang menunjukkan hubungan antara teori dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting(hal. 93). Berikut ini adalah ilustrasi kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini.

Gambar 2. 2 Gambar Konseptual



2.4 Hipotesis

Dari model konseptual diatas, maka dapat dirumuskan Hipotesis penelitian berikut :

- 1) H_{01} : Budaya organisasi, komunikasi organisasi dan komitmen organisasi secara simultan tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan PT. Permata Borneo Abadi.

H_{a1} : Budaya organisasi, komunikasi organisasi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap retensi karyawan PT. Permata Borneo Abadi.

- 2) H_{02} : Budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan PT. Permata Borneo Abadi.

H_{a2} : Budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap retensi karyawan PT. Permata Borneo Abadi.

- 3) H_{03} : komunikasi organisasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan PT. Permata Borneo Abadi.

H_{a3} : komunikasi organisasi secara parsial berpengaruh terhadap retensi karyawan PT. Permata Borneo Abadi.

- 4) H_{04} : komitmen organisasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan PT. Permata Borneo Abadi.

H_{a4} : komitmen organisasi secara parsial berpengaruh terhadap retensi karyawan PT. Permata Borneo Abadi.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Menurut Sugiyono (2019), penelitian asosiatif kausal bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara dua variabel atau lebih yang memiliki hubungan sebab dan akibat.

3.2 Waktu dan Tempat penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Permata Borneo Abadi yang berlokasi di Kutai Timur, Kalimantan Timur. Pelaksanaan penelitian berlangsung selama kurang lebih tiga hingga enam bulan, dimulai dari bulan Maret sampai Juni 2026. Tahapan penelitian meliputi persiapan, pengumpulan data, serta analisis hasil penelitian.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel menurut sugiyono (2018) adalah sebuah petunjuk / atribut yang di pakai untuk memperoleh sebuah informasi dan permasalahan suatu objek melalui sebuah pendekatan yang terhubung dengan variabel-variabel yang sudah ditetapkan, untuk diuji kesempurnaanya. Definisi operasional variabel pada penelitian ini yaitu:

3.3.1 Variabel independen (X_1): Budaya Organisasi

1) Definisi Operasional

Budaya organisasi dalam penelitian ini didefinisikan sebagai sistem nilai, norma, dan cara kerja yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang menjadi pedoman dalam berperilaku dan bekerja di perusahaan. Robbins dan Timothy A. Judge (2017) serta diperkuat oleh Edgar H. Schein (2010), budaya organisasi mencerminkan karakteristik utama organisasi yang membentuk perilaku karyawan. Secara operasional, budaya organisasi diukur melalui persepsi karyawan terhadap inovasi kerja, orientasi pada orang, orientasi tim, dan orientasi hasil dalam lingkungan kerja.

Definisi ini menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan nilai dan praktik nyata yang dirasakan serta dialami langsung oleh karyawan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

2) Indikator Variabel

Budaya organisasi diukur melalui indikator berikut:

- a. Inovasi serta pengambilan risiko adalah kemampuan dan keberanian karyawan dalam menciptakan ide baru, mencoba metode kerja yang berbeda, serta mengambil keputusan meskipun mengandung ketidakpastian demi meningkatkan efektivitas kerja organisasi.
- b. Memberikan perhatian adalah tingkat ketelitian, kecermatan dan fokus karyawan terhadap detail pekerjaan untuk memastikan kualitas hasil kerja.
- c. Berorientasi hasil adalah Fokus karyawan pada pencapaian target kerja, produktivitas, dan hasil akhir sesuai tujuan organisasi.
- d. Orientasi individu adalah perhatian organisasi terhadap kebutuhan, kesejahteraan, dan pengembangan setiap karyawan sebagai individu.
- e. Berorientasi pada tim adalah kemampuan bekerja sama, berkomunikasi, dan berkolaborasi antaranggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

3.3.2 Variabel independen (X_2) : Komunikasi Organisasi

1) Definisi Operasional

Komunikasi organisasi dalam penelitian ini didefinisikan sebagai proses penyampaian dan pertukaran informasi antara pimpinan dan karyawan maupun antar sesama karyawan dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan tugas. Robbins dan Timothy A. Judge (2021), komunikasi organisasi yang efektif mampu menciptakan pemahaman bersama dan meminimalisir kesalahpahaman dalam pekerjaan. Secara operasional,

komunikasi organisasi diukur melalui persepsi karyawan terhadap keterbukaan, keteraturan, partisipasi, kualitas komunikasi, dan penggunaan teknologi komunikasi dalam perusahaan.

2) Indikator Variabel

Komunikasi organisasi diukur melalui indikator berikut:

- a. Keterbukaan Komunikasi, yaitu sejauh mana informasi disampaikan secara terbuka dan transparan.
- b. Keteraturan Komunikasi, yaitu sejauh mana komunikasi dilakukan secara rutin dan konsisten.
- c. Kesempatan Partisipasi, yaitu sejauh mana karyawan diberi kesempatan menyampaikan pendapat dan masukan.
- d. Kualitas Komunikasi, yaitu sejauh mana komunikasi berlangsung jelas, akurat, dan mudah dipahami.
- e. Penggunaan teknologi komunikasi, yaitu sejauh mana organisasi memanfaatkan teknologi untuk mendukung komunikasi kerja.

3.3.3 Variabel independen (X_3): Komitmen Organisasi

1) Definisi Operasional

Komitmen organisasi dalam penelitian ini didefinisikan sebagai tingkat keterikatan, loyalitas, dan kesediaan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta berupaya mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan hubungan psikologis antara karyawan dengan organisasi tempat bekerja. Secara operasional, komitmen organisasi diukur melalui persepsi karyawan terhadap loyalitas, rasa memiliki, kesediaan berusaha, keinginan bertahan, serta penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

2) Indikator Variabel

Komitmen organisasi diukur melalui indikator berikut:

- a. Kesetiaan terhadap Organisasi, yaitu tingkat loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di organisasi.
- b. Rasa Memiliki terhadap Organisasi, yaitu perasaan bangga dan keterikatan emosional sebagai bagian dari organisasi.
- c. Kesiediaan untuk Berusaha demi Organisasi, yaitu kemauan karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik.
- d. Keinginan untuk Bertahan dalam Organisasi, yaitu niat untuk tetap bekerja dalam jangka panjang.
- e. Penerimaan terhadap Nilai dan Tujuan Organisasi, yaitu keselarasan antara nilai pribadi dengan nilai organisasi.

3.3.4 Variabel Dependen (Y) : Retensi Karyawan

1) Definisi Operasional

Retensi karyawan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan agar tetap bekerja dalam jangka waktu tertentu dan mengurangi tingkat turnover. Adzka dan Perdhana (2017), retensi karyawan berkaitan dengan strategi organisasi dalam menciptakan kondisi kerja yang mendorong karyawan untuk bertahan. Secara operasional, retensi karyawan diukur melalui persepsi karyawan terhadap faktor organisasi, peluang karier, penghargaan, rancangan tugas, dan hubungan kerja dalam perusahaan. Definisi ini menegaskan bahwa retensi merupakan hasil dari kondisi kerja yang dirasakan karyawan sehingga memengaruhi keputusan mereka untuk tetap bekerja.

2) Indikator Variabel

Retensi karyawan diukur melalui indikator berikut:

- a. Komponen Organisasi, yaitu faktor internal organisasi yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan.

- b. Peluang Karir, yaitu ketersediaan kesempatan promosi dan pengembangan diri.
- c. Penghargaan, yaitu kompensasi dan bentuk pengakuan atas kinerja karyawan.
- d. Rancangan Tugas dan Pekerjaan, yaitu kesesuaian beban kerja serta keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.
- e. Hubungan Karyawan, yaitu hubungan harmonis dan dukungan dari atasan serta rekan kerja.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2018) mengertikan populasi sebagai suatu tempat yang di generalisasikan yang terdiri atas objek-objek yang mempunyai ciri-ciri tertentu yang ingin diamati dan dipelajari oleh peneliti, sehingga pada akhirnya dapat dirangkum dalam suatu kesimpulan (hal.130). Adapun populasi yang digunakan penelitian sebagai responden yakni 207 karyawan orang, yang dimana merupakan seluruh karyawan yang ada pada PT. PBA (Permata Borneo Abadi).

3.4.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2018), sampel merupakan bagian dari populasi yang memiliki karakteristik tertentu dan digunakan sebagai sumber data dalam penelitian (hal. 81). Dengan demikian, sampel adalah sebagian dari populasi yang dipilih untuk diteliti dan dianggap mampu mewakili keseluruhan populasi dengan jumlah yang lebih kecil.

Dalam penelitian ini, tidak semua anggota populasi dijadikan objek penelitian, melainkan ditentukan sejumlah sampel menggunakan rumus Slovin untuk mengetahui jumlah karyawan yang akan dijadikan responden. Adapun perhitungan sampel dengan rumus Slovin adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{n}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

N = populasi

E = Nilai error

Perhitungan:

$$n = \frac{207}{1 + (207 \cdot 0,05^2)}$$

$$n = \frac{207}{1 + (207 \cdot 0,0025)}$$

$$n = \frac{207}{1 + (0,5175)}$$

$$n = \frac{207}{1,5175} = 136$$

Jumlah sampel yang di gunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 136 karyawan.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah upaya yang dilakukan untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam suatu penelitian. Proses ini dilakukan dengan cara terjun langsung ke objek penelitian guna mendapatkan keterangan dan informasi yang lebih akurat terkait pengaruh budaya organisasi, komunikasi organisasi, serta komitmen organisasi terhadap retensi karyawan. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi:

3.5.1 Wawancara

Menurut Sugiyono (2018) wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang di gunakan saat melakukan penelitian dengan untuk dapat mengetahui fenomena-fenomena yang terjadi di suatu objek penelitian (hal. 188). Peneliti akan mendalami informasi dan hal-hal yang ingin diketahui, tentunya dengan mempertimbangkan segala bentuk informasi baik bersifat pribadi yang dapat merugikan atau memberikan dampak buruk bagi objek penelitian dikemudian hari.

3.5.2 Kuesioner

Menurut Sugiyono (2018) kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan menyampaikan sejumlah pertanyaan dan pernyataan secara tertulis kepada responden untuk dijawab (hal.193). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kuesioner tertutup, dimana jawaban telah ditentukan oleh peneliti dengan tujuan agar respondent tidak menjawab secara bebas. Kuesioner dibuat dengan pendekatan skala likert yang mempunyai empat kategori, yaitu sangat setuju, setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Tabel 3. 1 Skala Likert

No	Sekala pengukuran	skor
1	Sangat setuju	4
2	Setuju	3
3	Tidak setuju	2
4	Sangat tidak setuju	1

Sumber : Data diolah peneliti, 2026

3.6 Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini metode analisis yang digunakan yaitu analisis linier berganda. Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan secara komputerisasi dengan menggunakan SPSS versi 25 (*Statistical Product and Service Solution*) dengan tujuan untuk mendapatkan hasil perhitungan yang akurat dan mempermudah dalam melakukan pengolahan data sehingga lebih cepat dan tepat. Validitas hipotesis atau survey sangat bergantung pada ketergantungan data yang digunakan untuk tujuan pengujian. Jika alat yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian ditemukan tidak dapat diandalkan dan kurang akurat, dan pengetahuan yang dihasilkan dari usaha ini sia-sia. Tes dan pengukuran berfungsi sebagai bukti empiris yang memperkuat keadaan dan keakuratan data.

Data yang diperoleh dalam penelitian ini akan diolah dan dianalisis menggunakan SPSS melalui beberapa metode sebagai berikut:

3.6.1 Uji Instrumen

1) Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur sejauh mana suatu kuesioner mampu memberikan hasil yang akurat atau sah. Suatu kuesioner dinyatakan valid apabila butir-butir pertanyaannya dapat merepresentasikan apa yang hendak diukur (Ghozali, 2021). Adapun kriteria pengujian validitas menurut Ghozali (2021) adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai r hitung lebih $>$ dari r tabel, maka item instrumen atau pertanyaan kuesioner dinyatakan valid.
- b. Jika nilai r hitung lebih $<$ dari r tabel, maka item instrumen tidak memiliki korelasi yang signifikan terhadap skor total sehingga dinyatakan tidak valid.

2) Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah teknik yang digunakan untuk menilai presisi dan konsistensi kuesioner penelitian. Kuesioner berfungsi sebagai indikator variabel. Uji Reliabilitas digunakan untuk menilai tingkat ketergantungan pengukuran yang digunakan dan untuk memeriksa konsistensi data yang dikumpulkan sepanjang waktu. Pengukuran tunggal dilakukan, diikuti dengan perbandingan dengan pertanyaan berikutnya untuk memastikan ada tidaknya korelasi antara tanggapan Hal ini dilakukan untuk memastikan keandalan (Ghozali, 2018, hal. 45). Suatu variabel dinyatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* $>$ 0,06. dasar pengambilan keputusan yaitu:

- a. Jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih $>$ dari tingkat signifikansi, maka instrumen dinyatakan reliabel.
- b. Jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih $<$ dari tingkat signifikansi, maka instrumen dinyatakan tidak reliabel.

Berikut nilai tingkatan keandalan *cronbach's alpha* :

Tabel 3. 2 Keandalan Konstruk Nilai Cronbach's Alpha

Nilai Cronbach's Alpha	Tingkat Reliabilitas
0,00 - 0,20	Kurang Reliabel
0,20 – 0,40	Agak Reliabel
0,40 – 0,60	Cukup Reliabel
0,60 – 0,80	Reliabel
0,80 – 1,00	Sangat Reliabel

Sumber : Data diolah peneliti, 2026

3.6.2 Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dijalankan guna menentukan apakah model regresi yang diciptakan mampu berfungsi menjadi prediktor yang efektif. Pengujian asumsi klasik yang akan dijalankan mencakup pengujian normalitas, pengujian linearitas, pengujian multikolinearitas, beserta pengujian heteroskedastisitas.

1) Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2021) uji normalitas digunakan untuk memeriksa apakah variabel pengganggu atau residual dalam model regresi memiliki distribusi normal. Uji t dan uji F didasarkan pada asumsi bahwa residual mengikuti distribusi normal (hal. 196). Jika asumsi ini dilanggar, maka hasil uji statistik tidak dapat dipercaya terutama pada sampel yang jumlahnya kecil. Dengan memperhatikan plot probabilitas normal yang membandingkan distribusi kumulatif data dengan distribusi normal, dapat diketahui apakah residual memiliki distribusi normal. Pengujian normalitas dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov* (K-S) untuk mengetahui data yang terdistribusi normal, dengan kriteria pengecekan sebagai berikut:

- a. Apabila nilai Signifikan $> 0,05$, maka data terdistribusi secara normal.
- b. Apabila nilai Signifikan $< 0,05$, maka nilai residual tidak berdistribusi normal.

2) Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas adalah alat berharga yang digunakan untuk menilai keberadaan Multikolinearitas dalam model regresi, yang membantu menentukan sejauh mana variabel independen saling terkait. Menurut Ghazali (2021, hal. 157), uji multikolinearitas dipergunakan sebagai langkah pemeriksaan dalam korelasi antara variabel bebas pada model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak memperlihatkan korelasi antar variabel independen. Uji ini menggunakan *Variance Inflation Factor (VIF)* serta tolerance sebagai indikator. Model regresi berganda dianggap bebas dari multikolinearitas jika $VIF < 10$ atau tolerance $> 0,10$, yaitu berdasarkan nilai tolerance dan nilai *VIF* sebagai berikut:

- a. Apabila nilai *tolerance* $< 0,10$ maka terjadi multikolinearitas.
- b. Apabila nilai *tolerance* $> 0,10$ maka tidak terjadi multikolinearitas

Berdasarkan nilai *VIF*:

- a. Apabila nilai *VIF* $> 10,00$ maka terjadi multikolinearitas
- b. Apabila nilai *VIF* $< 10,00$ maka tidak terjadi multikolinearitas.

3) Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghazali (2021) uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas (hal.178). Dengan dasar pengambilan keputusan uji heteroskedastisitas menggunakan program SPSS yaitu sebagai berikut:

- a. Jika nilai sig deviation from linearity $> 0,05$ maka terdapat hubungan linear antara variabel bebas dan variabel terikat.
- b. Jika nilai sig deviation from linearity $< 0,05$ maka tidak hubungan linear antara variabel bebas dan variable terikat.

4) Uji Linearitas

Menurut Ghozali (2021) uji linieritas digunakan untuk memastikan adanya hubungan linier yang signifikan secara statistika di antaranya beberapa variable uji (hal. 203). Uji ini digunakan sebagai syarat dalam menganalisis korelasi atau regresi linear. Dalam penelitian ini menggunakan SPSS yaitu *Test for linearty* dengan signifikan 0.05 yang mempunyai ketentuan sebagai berikut :

- a. Jika nilai sig deviation from linearity $> 0,05$ maka terdapat hubungan linear antara variable bebas dan variable terikat.
- b. Jika nilai sig deviation from linearity $< 0,05$ maka tidak ada hubungan linear antara variable bebas dan variable terikat.

3.6.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Ghozali (2021) regresi linear berganda dipergunakan sebagai langkah melakukan pengukuran kepada hubungan dan pengaruh variabel *independen* yang melebihi dari dua (hal. 145). Berikut adalah model persamaan regresi linear berganda menurut Murty dan Hudiwinarsih:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

- Y = Retensi Karyawan
- X₁ = Budaya Organisasi
- X₂ = Komunikasi oragnisasi
- X₃ = Komitmen organisasi
- b₁b₂ = Koefisien Regrensi Variabel
- e = Tingkat kesalahan (*error term*)

1) Koefisien korelasi (R)

Koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel bebas budaya organisasi (X₁), komunikasi organisasi (X₂) dan komitmen organisasi (X₃) dengan variabel terikat yaitu retensi karyawan (Y). Hal ini

untuk mengetahui bahwa apakah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat yang dianalisis kuat atau rendah dan searah atau tidak. Jika koefisien korelasi menunjukkan hasil yang positif, maka kedua variabel tersebut memiliki hubungan searah. Artinya, ketika variabel X memiliki nilai yang tinggi, maka nilai variabel Y akan tinggi. Sedangkan, jika koefisien korelasinya negatif, maka kedua variabel tersebut memiliki hubungan berlawanan. Artinya, di mana jika nilai variabel X tinggi, maka nilai variabel Y sebenarnya rendah.

2) Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh variabel bebas (X) berpengaruh terhadap variabel terikat (Y) yang dinyatakan dalam persentase, jika nilai R^2 semakin besar maka semakin besar pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat. Besarnya koefisien determinasi dapat dihitung dengan menggunakan rumus koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

Keterangan:

Kd = Koefisien Determinasi

r = Koefisien Korelasi Ganda

Dengan demikian metode koefisien determinasi dalam penelitian ini digunakan untuk menghitung seberapa besar pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

3.7 Pengujian Hipotesis

3.7.1 Uji Simultan (Uji F)

Menurut Ghozali (2021) uji F dilakukan untuk menentukan apakah seluruh variabel *independen* pada model memiliki pengaruhnya dengan bersamaan terhadap variabel *dependen* (hal. 148). Jika probabilitas signifikansi $< 5\%$, variabel *independen* secara bersama-sama berpengaruhnya secara signifikan terhadap variabel *dependen*

(Ghozali, 2018, hal. 115). Hasil uji F diterima jikalau nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan probabilitas:

- a. Jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- b. Jika nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak

3.7.2 Uji Parsial (Uji t)

Menurut Ghozali (2021) uji t atau uji parsial dipergunakan agar dapat menilai betapa besar pengaruh variabel independen dengan parsial pada variabel dependen (hal.148). Uji t akan digunakan untuk memastikan tingkat kekhasan antara masing-masing variabel independen dalam penelitian ini yaitu Budaya organisasi (X_1), Komunikasi organisasi (X_2), komitmen organisasi (X_3) mempunyai pengaruh positif atau signifikan terhadap variabel dependen yaitu Retensi Karyawan (Y) secara parsial. Dengan demikian kriteria pengujian pada uji t yaitu:

- a. Jika nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$, maka variabel independen mempunyai keeratan hubungan terhadap variabel dependen.
- b. Jika nilai $T_{hitung} < T_{tabel}$, maka variabel independen tidak mempunyai keeratan terhadap variabel dependen.

Untuk menganalisis data ini maka peneliti menggunakan program spss sebagai alat untuk memudahkan perhitungan dalam menganalisis data tersebut.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Profil PT. Permata Borneo Abadi (PBA)

PT. Permata Borneo Abadi (PBA) merupakan perusahaan yang bergerak di sektor kehutanan, khususnya dalam pengelolaan Hutan Tanaman Industri (HTI). Perusahaan ini didirikan pada tanggal 12 Desember 2019 sebagai bagian dari upaya pengembangan industri kehutanan yang berorientasi pada pemanfaatan sumber daya hutan secara berkelanjutan di wilayah Kalimantan Timur.

Sejak awal berdirinya PT. Permata Borneo Abadi memfokuskan kegiatan usahanya pada pemanfaatan hasil hutan kayu melalui skema perizinan IUPHHK-HT yang saat ini dikenal sebagai Perizinan Berusaha Pemanfaatan Hutan (PBPH). Dalam pelaksanaannya, perusahaan mengelola areal konsesi hutan yang berlokasi di wilayah Senyur, Kecamatan Muara Ancalong, Kabupaten Kutai Timur.

Perkembangan perusahaan ditandai dengan peningkatan kegiatan operasional yang meliputi pemanenan kayu, penanaman kembali (reboisasi), serta pengelolaan kawasan hutan secara lestari. Dalam mendukung efektivitas kerja, perusahaan mulai menerapkan sistem pemanenan semi-mekanis dan mekanis dengan penggunaan peralatan modern. Selain itu, perusahaan juga menyusun rencana kerja tahunan (RKT) sebagai pedoman dalam pengelolaan hutan yang berkelanjutan.

Seiring dengan perkembangan operasionalnya, PT. Permata Borneo Abadi terus berupaya meningkatkan produktivitas sekaligus menjaga kelestarian lingkungan. Hal ini diwujudkan melalui penerapan prinsip pengelolaan hutan lestari, termasuk kegiatan rehabilitasi lahan, perlindungan kawasan hutan, serta keterlibatan masyarakat sekitar melalui program sosialisasi dan komunikasi.

Dalam struktur kelembagaannya, PT. Permata Borneo Abadi juga berada dalam lingkup manajemen yang terintegrasi dengan PT. Borneo Hijau Lestari, sehingga mendukung pengelolaan perusahaan yang lebih terarah dan profesional. Dengan komitmen tersebut, perusahaan diharapkan dapat terus berkembang sebagai salah satu pelaku industri kehutanan yang berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi sekaligus pelestarian lingkungan.

4.1.2 Visi Misi PT. Permata Borneo Abadi (PBA)

1) Visi PT. Permata Borneo Abadi (PBA)

Menjadi penghasil serat kayu tanaman terbaik di dunia dan menyediakan serat berkualitas tinggi kepada para pelanggan dengan memperhatikan kontribusi kepada Masyarakat, Negara, Iklim, Pelanggan, dan Perusahaan serta pelaksanaan standar-standar lingkungan, kesehatan dan keselamatan kerja.

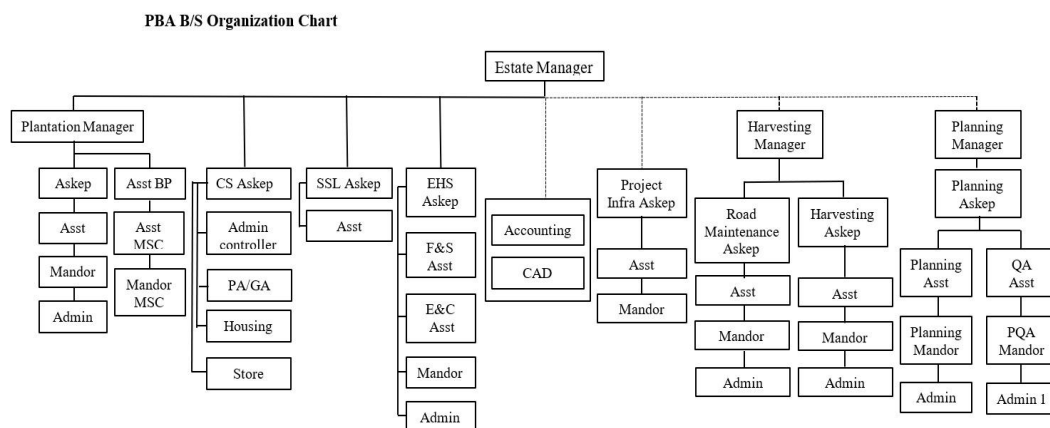
2) Misi PT. Permata Boerneo Abadi (PBA)

- a. Menciptakan kemakmuran bangsa dan bahan baku yang lestari di lahan yang ditetapkan oleh Pemerintah untuk pengembangan hutan tanaman; mendukung Pemerintah untuk mencapai dan mempertahankan status konservasi di wilayah operasi perusahaan. Menjamin bahwa kayu pulp yang legal yang dikirim dan masuk ke jalur produksi perusahaan dan mendukung tindakan Pemerintah dalam memerangi pembalakan liar.
- b. Mengelola konsesi secara lestari dengan menerapkan konsep "mosaic hutan tanaman" untuk menghasilkan kayu pulp dan untuk memelihara atau meningkatkan keterwakilan ekosistem-ekosistem alam dalam wilayah konsesi.
- c. Mempromosikan dan melindungi kesehatan, keselamatan dan kesejahteraan karyawan, tenaga kerja kontraktor dan masyarakat sekitar wilayah operasi BORNEO HIJAU LESTARI; meningkatkan kinerja lingkungan, sosial, kesehatan

dan keselamatan secara berkelanjutan, dan meraih sertifikasi Pengelolaan Hutan Tanam Lestari.

4.1.3 Struktur Organisasi PT. Permata Borneo Abadi

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT. Permata Borneo Abadi



Sumber: Data Internal Perusahaan PT. Permata Borneo Abadi; 2026

4.1.4 Program Kerja PT. Permata Borneo Abadi

PT. Permata Borneo Abadi (PBA) dalam menjalankan kegiatan operasionalnya menyusun berbagai program kerja yang terarah dan berkelanjutan guna mendukung pengelolaan Hutan Tanaman Industri (HTI) secara optimal serta berwawasan lingkungan. Program kerja tersebut disusun dalam bentuk Rencana Kerja Tahunan (RKT) yang mengacu pada prinsip pengelolaan hutan lestari. Adapun program kerja yang dilaksanakan antara lain sebagai berikut:

1) Program Pemanenan Kayu

Program ini bertujuan untuk melakukan kegiatan penebangan kayu secara terencana dan terkendali sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dalam pelaksanaannya, perusahaan menerapkan sistem semi-mekanis dan mekanis guna meningkatkan efisiensi serta produktivitas kerja, tanpa mengabaikan aspek kelestarian hutan.

2) Program Penanaman dan Reboisasi

Program ini difokuskan pada kegiatan penanaman kembali (reboisasi) pada areal bekas tebangan. Tujuannya adalah untuk

menjaga kesinambungan sumber daya hutan serta memastikan keberlanjutan produksi kayu di masa mendatang.

3) Program Pemeliharaan Tanaman

Kegiatan ini meliputi pemupukan, penyiangan, serta pengendalian hama dan penyakit tanaman. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan pertumbuhan tanaman hutan sehingga menghasilkan produktivitas yang optimal.

4) Program Pengelolaan Hutan Lestari

Perusahaan menerapkan prinsip pengelolaan hutan lestari dengan menjaga keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Kegiatan ini mencakup perlindungan kawasan hutan, konservasi keanekaragaman hayati, serta pengelolaan kawasan lindung.

5) Program Pengawasan dan Monitoring

Program ini dilakukan untuk memastikan seluruh kegiatan operasional berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan. Monitoring dilakukan secara berkala terhadap hasil produksi, kondisi hutan, serta kepatuhan terhadap regulasi.

6) Program Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR)

Sebagai bentuk kepedulian terhadap masyarakat sekitar, perusahaan melaksanakan program CSR (*Corporate Social Responsibility*) melalui kegiatan sosialisasi, pemberdayaan masyarakat, serta dukungan terhadap pembangunan desa di sekitar wilayah operasional.

7) Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

Program ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi karyawan. Kegiatan yang dilakukan meliputi pelatihan K3, penggunaan alat pelindung diri (APD), serta pengawasan terhadap standar keselamatan kerja.

4.2 Deskripsi Data

4.2.1 Deskriptif Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah Karyawan PT. Permata Borneo Abadi yang jumlahnya 136 orang. Dimana pengumpulan data kuesionernya diselenggarakan melalui penyebaran kuesioner terhadap seluruh karyawan tersebut. Berikut merupakan karakteristik karyawan berdasarkan :

1) Karakteristik Karyawan Menurut Usia

Tabel 4. 1 Deskripsi Karyawan berdasarkan usia

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	20-30 Tahun	98	72,7%
2	30-40 Tahun	21	15,1%
3	40-50 Tahun	17	12,2%
Jumlah		136	100%

Sumber : Hasil rekapitulasi kuesioner penelitian; 2026

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan usia responden penelitian di PT. Permata Borneo Abadi didominasi karyawan dengan usia 20-30 tahun yang jumlahnya 98 orang atau 72,7%, usia 30-40 tahun yang berjumlah 21 orang atau 15,1%, usia 40-50 tahun yang berjumlah 17 orang atau 12,7%. Perbedaan usia dapat mempengaruhi partisipasi penilaian responden dalam memberikan pendapat maupun mengambil sebuah keputusan.

2) Karakteristik Karyawan Menurut masa kerja

Tabel 4. 2 Deskripsi karyawan berdasarkan masa kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1	< 1 Tahun	9	6,5%
2	> 3 Tahun	81	60,4%
3	> 5 Tahun	46	33,1%
Jumlah		136	100%

Sumber : Hasil rekapitulasi kuesioner penelitian; 2026

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan usia responden penelitian di PT. Permata Borneo Abadi di dominasi karyawan dengan masa kerja > 3 tahun yang jumlahnya 81 orang atau 60,4%, kemudian > 5 tahun yang

jumlahnya 46 orang atau 33,1% dan < 1 tahun yang jumlahnya 9 orang atau 6,5%.

3) Karakteristik Karyawan Menurut jenjang pendidikan

Tabel 4. 3 Deskripsi karyawan berdasarkan tingkat pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SMP	10	7,2%
2	SMA/SMK	82	59%
3	D3	24	17,3%
4	S1	20	16,5%
Jumlah		136	100%

Sumber : Hasil rekapitulasi kuesioner penelitian; 2026

Berdasarkan tabel 4.3 menunjukkan jenjang pendidikan responden di PT. Permata Borneo Abadi didominasi karyawan dengan tingkat pendidikan SMA/SMK yang jumlahnya 82 orang atau 59%, tingkat pendidikan D3 yang jumlahnya 24 orang atau 17,3%, tingkat pendidikan S1 yang jumlahnya 20 orang atau 16,5%, dan tingkat pendidikan SD yang berjumlah 10 orang atau 7,2%.

4) Karakteristik Karyawan Menurut Jenis Kelamin

Tabel 4. 4 Deskripsi Karyawan berdasarkan jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki – laki	122	89,9%
2	Perempuan	14	10,1%
Jumlah		136	100%

Sumber : Hasil rekapitulasi kuesioner penelitian; 2026

Berdasarkan tabel 4.4 memperlihatkan sebagian besar responden berdasarkan jenis kelamin di PT. Permata Borneo Abadi yaitu karyawan berjenis kelamin laki-laki yang jumlahnya 122 orang atau 89,9% dan karyawan berjenis kelamin perempuan yang jumlahnya 14 orang atau 10,1%.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Uji Instrument

Uji instrumen adalah prosedur penelitian untuk memastikan alat ukur (kuesioner, tes, atau lembar observasi) valid dan reliabel sebelum digunakan dalam pengambilan data sesungguhnya. Tujuannya agar data

yang diperoleh akurat, konsisten, dan benar-benar mengukur variabel yang diteliti. Uji ini meliputi uji validitas (ketepatan) dan uji reliabilitas (konsistensi).

1) Uji Validitas

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi

Validitas	Item Pertanyaan	R - Hitung	R - Tabel	Keterangan
Budya Organisasi (X1)	X.11	0,433	0,168	Valid
	X1.2	0,445	0,168	Valid
	X1.3	0,455	0,168	Valid
	X1.4	0,407	0,168	Valid
	X1.5	0,478	0,168	Valid
	X1.6	0,459	0,168	Valid
	X1.7	0,459	0,168	Valid
	X1.8	0,478	0,168	Valid
	X1.9	0,391	0,168	Valid
	X1.10	0,479	0,168	Valid

Sumber : diolah dari hasil peneliti dengan program *SPSS 25*; 2026

Berdasarkan tabel 4.5 hasil uji validitas diperoleh informasi bahwa variabel Budaya Organisasi (X_1) yang memiliki 10 item pernyataan, pada X1.1 perusahaan mendorong karyawan untuk mencoba ide-ide baru mendapatkan nilai koefisien validitas lebih besar dari r tabel yaitu 0,168 yaitu sebesar 0,433 sehingga dinyatakan valid. X1.2 perusahaan memberikan kebebasan karyawan dalam mengungkapkan gagasan memperoleh nilai 0,445 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. X1.3 saya dituntut untuk bekerja secara teliti memperoleh nilai 0,455 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. X1.4 perusahaan memberikan petunjuk kerja yang jelas memperoleh nilai 0,407 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. X1.5 kinerja saya dinilai berdasarkan hasil kerja memperoleh nilai 0,478 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. X1.6 perusahaan memberikan penghargaan atas pencapaian hasil kerja memperoleh nilai 0,459 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. X1.7 perusahaan mendorong saya untuk selalu menerima tugas serta tanggung jawab dengan baik

memperoleh nilai 0,459 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. X1.8 perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawan memperoleh nilai 0,478 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. X1.9 kerja sama tim di perusahaan ini berjalan dengan baik memperoleh nilai 0,391 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. X1.10 rekan kerja saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan memperoleh nilai 0,479 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. Dengan demikian, seluruh item pada variabel Budaya Organisasi (X_1) dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian.

Tabel 4. 6 Hasil Uji Validitas Komunikasi Organisasi

Validitas	Item Pertanyaan	R - Hitung	R - Tabel	Keterangan
Komunikasi Organisasi (X2)	X2.1	0,481	0,168	Valid
	X2.2	0,404	0,168	Valid
	X2.3	0,413	0,168	Valid
	X2.4	0,373	0,168	Valid
	X2.5	0,373	0,168	Valid
	X2.6	0,505	0,168	Valid
	X2.7	0,353	0,168	Valid
	X2.8	0,407	0,168	Valid
	X2.9	0,324	0,168	Valid

Sumber : diolah dari hasil peneliti dengan program SPSS 25; 2026

Berdasarkan tabel 4. 6 uji validitas variabel Komunikasi Organisasi (X2) yang memiliki 9 item pernyataan, pada X2.1 informasi pekerjaan disampaikan secara terbuka memperoleh nilai koefisien validitas sebesar 0,481 yang lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. X2.2 saya bebas menyampaikan pendapat kepada atasan memperoleh nilai 0,404 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. X2.3 komunikasi antara atasan dan bawahan berlangsung secara rutin memperoleh nilai 0,413 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. X2.4 informasi pekerjaan disampaikan secara terstruktur memperoleh nilai 0,373 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. X2.5 pendapat karyawan dipertimbangkan dalam kebijakan perusahaan memperoleh nilai 0,373 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. X2.6 informasi perusahaan

disampaikan dengan jujur dan transparan memperoleh nilai 0,505 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. X2.7 saya selalu mendapatkan informasi penting tepat waktu memperoleh nilai 0,353 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. X2.8 perusahaan menggunakan teknologi untuk mendukung komunikasi kerja memperoleh nilai 0,407 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. X2.9 teknologi komunikasi memudahkan saya dalam menyelesaikan pekerjaan memperoleh nilai 0,324 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. Dengan demikian, seluruh item pada variabel Komunikasi Organisasi (X2) dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian.

Tabel 4. 7 Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi.

Validitas	Item Pertanyaan	R - Hitung	R - Tabel	Keterangan
Komitmen Organisasi (X3)	X3.1	0,314	0,168	Valid
	X3.2	0,361	0,168	Valid
	X3.3	0,314	0,168	Valid
	X3.4	0,415	0,168	Valid
	X3.5	0,460	0,168	Valid
	X3.6	0,370	0,168	Valid
	X3.7	0,362	0,168	Valid
	X3.8	0,434	0,168	Valid
	X3.9	0,310	0,168	Valid
	X3.10	0,436	0,168	Valid

Sumber : diolah dari hasil peneliti dengan program SPSS 25; 2026

Berdasarkan tabel 4.7 hasil uji validitas variabel Komitmen Organisasi (X3) yang memiliki 10 item pernyataan, pada X3.1 saya merasa setia terhadap perusahaan tempat saya bekerja saat ini memperoleh nilai koefisien validitas sebesar 0,314 yang lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. X3.2 saya bangga menjadi bagian dari perusahaan ini memperoleh nilai 0,361 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. X3.3 saya merasa memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan memperoleh nilai 0,314 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. X3.4 saya merasa perusahaan ini seperti bagian dari diri saya memperoleh nilai 0,415 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid.

X3.5 saya bersedia bekerja lebih keras demi kemajuan perusahaan memperoleh nilai 0,460 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. X3.6 saya selalu berusaha memberikan hasil kerja terbaik untuk perusahaan memperoleh nilai 0,370 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. X3.7 saya ingin bekerja lama di perusahaan ini memperoleh nilai 0,362 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. X3.8 saya tidak memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain memperoleh nilai 0,434 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. X3.9 nilai-nilai perusahaan sesuai dengan nilai pribadi saya memperoleh nilai 0,310 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. X3.10 saya mendukung tujuan dan visi perusahaan memperoleh nilai 0,436 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. Dengan demikian, seluruh item pada variabel Komitmen Organisasi (X3) dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian.

Tabel 4. 8 Hasil Uji Validitas Retensi Karyawan

Validitas	Item Pertanyaan	R - Hitung	R - Tabel	Keterangan
Retensi Karyawan(Y)	Y1	0,365	0,168	Valid
	Y2	0,376	0,168	Valid
	Y3	0,397	0,168	Valid
	Y4	0,503	0,168	Valid
	Y5	0,404	0,168	Valid
	Y6	0,515	0,168	Valid
	Y7	0,498	0,168	Valid
	Y8	0,439	0,168	Valid
	Y9	0,480	0,168	Valid
	Y10	0,499	0,168	Valid

Sumber : diolah dari hasil peneliti dengan program SPSS 25; 2026

Berdasarkan tabel 4.8 hasil uji validitas variabel Retensi Karyawan (Y) yang memiliki 10 item pernyataan, pada Y1 budaya kerja di perusahaan ini membuat saya ingin tetap bekerja di sini memperoleh nilai koefisien validitas sebesar 0,365 yang lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. Y2 saya nyaman dengan lingkungan kerja perusahaan memperoleh nilai 0,376 lebih besar dari r

tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. Y3 perusahaan memiliki jalur karir yang jelas bagi karyawan memperoleh nilai 0,397 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. Y4 saya memiliki kesempatan untuk meningkatkan jabatan di perusahaan ini memperoleh nilai 0,503 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. Y5 gaji dan tunjangan yang saya terima sesuai dengan pekerjaan saya memperoleh nilai 0,404 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. Y6 perusahaan menghargai kinerja karyawan memperoleh nilai 0,515 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. Y7 tugas sesuai kemampuan saya memperoleh nilai 0,498 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. Y8 beban kerja saya masih dalam batas yang wajar memperoleh nilai 0,439 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. Y9 saya memiliki hubungan baik dengan rekan kerja memperoleh nilai 0,480 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. Y10 saya memiliki hubungan baik dengan rekan kerja memperoleh nilai 0,499 lebih besar dari r tabel 0,168 sehingga dinyatakan valid. Dengan demikian, seluruh item pada variabel Retensi Karyawan (Y) dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian.

2) Uji Reliabilitas

Tabel 4. 9 Hasil Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
<i>Cronbach's Alpha</i>	N of Items
.808	44

Sumber : diolah dari hasil peneliti dengan program SPSS 25; 2026

Berdasarkan tabel 4.9 hasil uji reliabilitas, diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,808 dengan jumlah item sebanyak 44. Nilai tersebut menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi karena berada di atas batas minimum 0,70. Hal ini berarti bahwa seluruh item pernyataan dalam instrumen memiliki konsistensi internal yang baik dan mampu mengukur

variabel secara stabil. Dengan demikian, instrumen penelitian dapat dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam proses pengumpulan data.

4.3.2 Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas

One – sample kolmogrov-smirnov test

Variabel	N	Tes statistic	Signifikansi
<i>Unstandarized Residual</i>	136	0,062	0,093

Sumber : diolah dari hasil penelitian dengan program SPSS 25;2026

Berdasarkan tabel 4.10 diketahui bahwa nilai signifikansi pada kolmogrov-smirnov test adalah sebesar 0,062. Nilai tersebut lebih kecil daripada 0,05 atau dengan kata lain $0,062 > 0,05$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa data terdistribusi normal.

2) Uji Multikolinearitas

Tabel 4. 11 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Toleransi	VIF
Budya Organisasi (X1)	0,998	1.002
Komunikasi Organisasi (X2)	0,949	1.054
Komitmen Organisasi (X3)	0,951	1.052

Sumber : diolah dari hasil penelitian dengan program SPSS 25; 2026

Berdasarkan hasil tabel 4.11 bahwa pengambilan keputusan uji multikolinieritas diketahui nilai *tolerance* untuk variabel Budaya organisasi (X1) sebesar $0,998 > 0,10$, variabel Komunikasi organisasi (X2) sebesar $0,949 > 0,10$ dan Komitmen organisasi (X3) dengan nilai sebesar $0,951 > 0,10$. Sementara, nilai VIF untuk variabel Budaya organisasi (X1) sebesar $1,002 < 10$ dan variabel Komunikasi organisasi (X2) sebesar $1,054 < 10$ serta variabel Komitmen organisasi (X3) sebesar $1,052 < 10$. Apabila nilai *tolerance* $> 0,10$ dan VIF < 10 dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi pada seluruh variabel.

3) Uji Heteroskedastisitas

Tabel 4. 12 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig
Budaya Organisasi (X1)	1.000
Komunikasi Organisasi (X2)	1.000
Komitmen Organisasi (X3)	1.000

Sumber : diolah dari hasil penelitian dengan program SPSS 25; 2026

Berdasarkan tabel 4.12 dapat dilihat nilai signifikan untuk variabel Budaya Organisasi(X1) sebesar 1,000 dan nilai signifikan variabel Komunikasi Organisasi (X2) sebesar 1,000 serta Komitmen Organisasi (X3) sebesar 1,000 karena nilai signifikan untuk kedua variabel diatas dinyatakan $1,000 > 0,05$ dan $1,000 > 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas dalam model regresi.

4) Uji Linearitas

Tabel 4.13 Hasil Uji Linearitas

Variabel	Sig. Deviation from Linearity	Limit sig	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	0,202	0,05	Linier
Komunikasi Organisasi(X2)	0,062	0,05	Linier
Komitmen Organisasi (X3)	0,916	0,05	Linier

Sumber : diolah dari hasil penelitian dengan program SPSS 25; 2026

Berdasarkan hasil uji linearitas yang ditunjukkan pada tabel 4.13 diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi (X1) memiliki nilai *Sig. Deviation from Linearity* sebesar 0,202 yang lebih besar dari 0,05, sehingga hubungan antara variabel tersebut dengan variabel dependen dinyatakan linear. Variabel Komunikasi Organisasi (X2) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,062 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga hubungan antara variabel tersebut dengan variabel dependen dinyatakan linear. Dan variabel Komitmen Organisasi (X3) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,916 yang lebih besar dari 0,05, sehingga hubungan dengan variabel dependen dinyatakan linear.

4.3.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 4. 14 Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Variabel	Unstandarized Coefficients	
	B	Std. Error
(constant)	14.797	3.930
X1	0,123	0,062
X2	0,228	0,091
X3	0,193	0,097

Sumber : diolah dari hasil penelitian dengan program SPSS 25; 2026

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda pada tabel 4.14 koefisien, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 14,797 + 0,123X_1 + 0,228X_2 + 0,193X_3 + \varepsilon$$

Persamaan tersebut menunjukkan hubungan antara variabel independen (X1, X2, dan X3) terhadap variabel dependen (Y). Nilai konstanta sebesar 14,797 mengindikasikan bahwa apabila variabel X1, X2, dan X3 diasumsikan bernilai nol, maka nilai variabel dependen (Y) diprediksi sebesar 14,797.

Budaya Organisasi (X1) sebesar 0,123 menunjukkan adanya hubungan positif antara X1 dengan Y. Hal ini berarti setiap peningkatan X1 sebesar 1 satuan akan meningkatkan nilai Y sebesar 0,123 satuan, dengan asumsi variabel independen lainnya konstan.

Komunikasi Organisasi (X2) sebesar 0,228 artinya jika X2 naik 1 satuan maka Y akan meningkat sebesar 0,228 dengan asumsi nilai variabel lain tetap.

Komitmen Organisasi (X3) sebesar 0,193 artinya jika X3 naik 1 satuan maka Y akan meningkat sebesar 0,193 dengan asumsi nilai variabel lain tetap.

Berdasarkan besaran koefisien regresi, variabel X2 memiliki pengaruh paling dominan terhadap perubahan Y dibandingkan variabel X1 dan X3, karena memiliki nilai koefisien terbesar.

4.3.5 Koefisien Korelasi (R)

Tabel 4. 15 Hasil Uji Koefisien Korelasi

Model	R	Hubungan
1	0,345	Lemah

Sumber : diolah dari hasil penelitian dengan program *SPSS 25*; 2026

Berdasarkan tabel 4.15 hasil uji koefisien korelasi, diketahui bahwa secara bersama-sama variabel X_1 , X_2 , dan X_3 memiliki hubungan yang lemah dan positif dengan variabel Y , dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,345. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara ketiga variabel independen terhadap variabel dependen berada pada kategori lemah, meskipun arah hubungan menunjukkan kecenderungan searah.

4.3.6 Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 4. 16 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R²
1	0,119

Sumber : diolah dari hasil penelitian dengan program *SPSS 25*; 2026

Berdasarkan tabel 4.16 hasil koefisien determinasi, diketahui bahwa nilai R^2 (R Square) sebesar 0,119. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi (X_1), Komunikasi Organisasi (X_2), dan Komitmen Organisasi (X_3) secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen (Y) sebesar 11,9%. Sedangkan sisanya sebesar 88,1% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian yang tidak dimasukkan dalam analisis ini. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa kemampuan model regresi dalam menjelaskan perubahan variabel dependen masih tergolong rendah, karena kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen relatif kecil.

4.3.7 Uji Hipotesis

Uji hipotesis adalah metode statistika inferensial untuk mengambil keputusan (menerima atau menolak) terhadap dugaan sementara (hipotesis) tentang parameter populasi berdasarkan data sampel.

1) Uji F / Uji Simultan

Tabel 4. 17 Hasil uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	288.341	3	96.114	5.937	.001 ^b
Residual	2136.923	132	16.189		
Total	2425.265	135			

Sumber : diolah dari hasil penelitian dengan program SPSS 25; 2026

Dari tabel 4.17 diketahui bahwa F hitung adalah 6.569 dan Nilai Sig adalah 0.000. Adapun rumus yang digunakan untuk mencari nilai F tabel dengan tingkat kepercayaan 5% :

$$df1 = (k-1) = 4 - 1 = 3$$

$$df2 = (n - k) = 136 - 4 = 132$$

$$\alpha = 0.05 = 5\%$$

$$F \text{ tabel} = (\alpha, df1, df2) = (0.05, 3, 134) = 2,673$$

Diketahui

k = banyaknya variabel

n = jumlah sampel

α = tingkat kepercayaan (0,05 atau 5%)

Maka, di dapatkan nilai F tabel yaitu 2,673. Dari nilai ini diketahui bahwa F hitung > F tabel atau 5,937 > 2,673. Sedangkan nilai Sig diketahui sebesar 0,001 atau 0,001 < 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi (X1) Komunikasi organisasi (X2) dan Komitmen Organisasi (X3) mempengaruhi Retensi Karyawan (Y) secara simultan. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa H_{01} ditolak dan H_{a1} diterima.

2) Uji T / Uji Parsial

Tabel 4. 18 Hasil Uji T

Variabel	t	Sig
(Constant)	3.765	.000
X1	2.000	.048
X2	2.507	.013
X3	1.989	.049

Sumber : diolah dari hasil penelitian dengan program SPSS 25; 2026

Berikut adalah rumus yang digunakan untuk memperoleh T tabel dengan tingkat kepercayaan 0,05 atau 5% :

$$\alpha = 0,05 \text{ atau } 5\%$$

$$df2 = 132$$

$$T \text{ tabel} = (\alpha, df2) = 1,978$$

a. Budaya Organisasi (X_1)

Berdasarkan hasil perhitungan T tabel dan T hitung pada tabel koefisien, diketahui bahwa T hitung > T tabel atau $2,000 > 1,978$. Sedangkan nilai signifikansi menunjukkan bahwa $\text{Sig} < 0,05$ atau $0,048 < 0,05$. Artinya, Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap variabel Y secara parsial. Dengan demikian, hipotesis nol (H_{01}) ditolak dan hipotesis alternatif (H_{a1}) diterima. Secara teoritis, budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut oleh anggota organisasi yang dapat memengaruhi perilaku kerja.

b. Komunikasi Organisasi (X_2)

Berdasarkan hasil perhitungan T tabel dan T hitung pada tabel koefisien, diketahui bahwa T hitung > T tabel atau $2,507 > 1,978$. Sedangkan nilai signifikansi menunjukkan bahwa $\text{Sig} < 0,05$ atau $0,013 < 0,05$. Artinya, Komunikasi Organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap variabel Y secara parsial. Dengan demikian, hipotesis nol (H_{02}) ditolak dan hipotesis alternatif (H_{a2}) diterima. Secara konseptual, komunikasi organisasi merupakan proses penyampaian informasi, baik secara vertikal maupun horizontal, yang bertujuan untuk menciptakan kesamaan persepsi dalam organisasi.

c. Komitmen Organisasi (X_3)

Berdasarkan hasil perhitungan T tabel dan T hitung pada tabel koefisien, diketahui bahwa T hitung > T tabel atau $1,989 > 1,978$. Sedangkan nilai signifikansi menunjukkan bahwa $\text{Sig} < 0,05$ atau $0,049 < 0,05$. Artinya, Komitmen Organisasi (X_3) berpengaruh

signifikan terhadap variabel Y secara parsial. Dengan demikian, hipotesis nol (H_{03}) ditolak dan hipotesis alternatif (H_{a3}) diterima. Secara teoritis, komitmen organisasi menggambarkan tingkat keterikatan, loyalitas, dan keinginan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1 Pembahasan Uji Instrumen

1) Validitas Budaya organisasi

Berdasarkan hasil uji validitas pada variabel Budaya Organisasi (X_1), seluruh item pernyataan dinyatakan valid sehingga dapat digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini.

Jika dilihat lebih lanjut, pertanyaan yang memiliki nilai paling tinggi adalah X1.10 (rekan kerja saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan). Hal ini menunjukkan bahwa aspek saling membantu antar rekan kerja merupakan bagian yang paling kuat dalam membentuk persepsi karyawan terhadap budaya organisasi di perusahaan.

Kondisi ini menggambarkan bahwa lingkungan kerja yang terbentuk cenderung menekankan pada kerja sama dan solidaritas antar karyawan. Adanya sikap saling membantu menunjukkan hubungan kerja yang harmonis serta adanya rasa kebersamaan dalam menyelesaikan tugas. Situasi tersebut dapat memperkuat kenyamanan kerja dan meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Harahap *et al.*,(2024) “Budaya organisasi merupakan konsep yang mencakup nilai, norma, dan praktik yang dibagi dan diterapkan oleh anggota dalam sebuah organisasi, memberi pengaruh pada perilaku dan keputusan” (hal 9).

Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian oleh

Mering, Tunjang & Toendan (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja dan retensi karyawan, terutama melalui lingkungan kerja yang mendukung. Selanjutnya, penelitian oleh Hutauruk (2025) juga menemukan bahwa faktor organisasi seperti komitmen dan lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan retensi karyawan. Selain itu, penelitian Chowin, Nicholas *et al.* (2025) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada keterikatan karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian Yeni Eliester (2025) yang menyatakan bahwa kondisi organisasi yang baik dapat meningkatkan komitmen karyawan.

2) Pembahasan Komunikasi Organisasi (X_2)

Berdasarkan hasil uji validitas pada variabel Komunikasi Organisasi (X_2), seluruh item pernyataan dinyatakan valid sehingga dapat digunakan dalam penelitian ini.

Jika dilihat lebih lanjut, Pertanyaan yang memiliki nilai paling tinggi adalah X2.6 (informasi perusahaan disampaikan dengan jujur dan transparan). Hal ini menunjukkan bahwa keterbukaan dan transparansi informasi merupakan aspek yang paling dominan dalam membentuk komunikasi organisasi di perusahaan.

Kondisi ini menggambarkan bahwa perusahaan telah menerapkan komunikasi yang cukup terbuka, sehingga karyawan merasa mendapatkan informasi yang jelas dan tidak ditutup-tutupi. Transparansi dalam komunikasi akan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen serta mengurangi kesalahpahaman dalam pekerjaan. Hal ini juga dapat menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis dan efektif.

Hasil ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Timothy A. Judge (2019) yang menyatakan bahwa komunikasi merupakan

proses penyampaian dan pemahaman makna melalui pertukaran informasi dalam organisasi. Komunikasi tidak hanya berkaitan dengan penyampaian pesan, tetapi juga bagaimana pesan tersebut dipahami oleh penerima, sehingga dapat memengaruhi perilaku, motivasi, serta pengambilan keputusan dalam organisasi.

Hasil ini juga sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan bersifat timbal balik. Ketika organisasi memberikan komunikasi yang jujur dan transparan, maka karyawan akan membalasnya dengan kepercayaan, keterlibatan, serta keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Mering, Tunjang & Toendan (2023) dan Hutauruk (2025) yang menunjukkan bahwa komunikasi organisasi yang efektif berperan dalam meningkatkan retensi karyawan.

3) Pembahasan Komitmen Organisasi (X_3)

Berdasarkan hasil uji validitas pada variabel Komitmen Organisasi (X_3), seluruh item pernyataan dinyatakan valid sehingga dapat digunakan dalam penelitian ini.

Jika dilihat lebih lanjut, Pertanyaan yang memiliki nilai paling tinggi adalah X3.5 (saya bersedia bekerja lebih keras demi kemajuan perusahaan). Hal ini menunjukkan bahwa kesediaan karyawan untuk memberikan usaha lebih merupakan bentuk komitmen yang paling kuat dalam organisasi.

Kondisi ini menggambarkan bahwa karyawan memiliki rasa tanggung jawab, loyalitas, serta keterikatan terhadap perusahaan. Kesediaan untuk bekerja lebih keras menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya menjalankan tugas, tetapi juga memiliki keinginan untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

Hasil ini sejalan dengan pendapat Busro (2018,hal.85) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan keterikatan, kesetiaan, serta kesediaan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berupaya mencapai tujuan organisasi.

komitmen organisasi menunjukkan sejauh mana karyawan menerima nilai dan tujuan organisasi, memiliki keinginan untuk bertahan, serta bersedia memberikan kontribusi terbaik, sebagaimana dijelaskan oleh Busro (2018).

Hasil ini juga sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa mendapatkan perlakuan yang baik dari organisasi, maka mereka akan membalasnya dengan komitmen yang tinggi, termasuk kesediaan untuk bekerja lebih keras dan tetap bertahan dalam organisasi.

Selain itu, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Hutauruk (2025) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Penelitian Chowin, Nicholas *et al.* (2025) juga menemukan bahwa budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan komitmen karyawan, yang pada akhirnya memperkuat keterikatan terhadap perusahaan.

4) Pembahasan Retensi Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil uji validitas pada variabel Retensi Karyawan (Y), seluruh item pernyataan dinyatakan valid sehingga dapat digunakan dalam penelitian ini.

Jika dilihat lebih lanjut, Pertanyaan yang memiliki nilai paling tinggi adalah Y6 (perusahaan menghargai kinerja karyawan). Hal ini menunjukkan bahwa penghargaan terhadap kinerja merupakan faktor utama yang memengaruhi retensi karyawan.

Kondisi ini menggambarkan bahwa karyawan merasa dihargai atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan. Penghargaan tersebut dapat berupa pengakuan, apresiasi, maupun imbalan yang sesuai, sehingga karyawan merasa diperhatikan dan termotivasi untuk tetap bekerja di perusahaan. Hal ini akan memperkuat loyalitas serta mengurangi keinginan untuk keluar dari organisasi.

Hasil ini sejalan dengan teori *Social Exchange Theory* yang menyatakan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik. Ketika perusahaan memberikan penghargaan dan perlakuan yang baik, maka karyawan akan membalasnya dengan loyalitas dan keinginan untuk tetap bertahan.

Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Mering, Tunjang & Toendan (2023) yang menunjukkan bahwa faktor organisasi seperti penghargaan dan dukungan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan. Penelitian Hutaeruk (2025) juga menemukan bahwa kondisi organisasi yang baik akan meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bekerja dalam jangka panjang.

5) Uji Reliabilitas

Berdasarkan tabel 4.9 hasil uji reliabilitas, diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,808 dengan jumlah item sebanyak 44. Nilai tersebut menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi karena berada di atas batas minimum 0,70. Hal ini berarti bahwa seluruh item pernyataan dalam instrumen memiliki konsistensi internal yang baik dan mampu mengukur variabel secara stabil. Dengan demikian, instrumen penelitian dapat dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam proses pengumpulan data.

4.4.2 Pembahasan Uji Asumsi Klasik

1) Berdasarkan Tabel 4.10 (Uji Normalitas)

Berdasarkan hasil uji normalitas, dapat diketahui bahwa data dalam penelitian ini terdistribusi normal sehingga memenuhi salah satu asumsi dalam analisis regresi.

Kondisi ini menunjukkan bahwa penyebaran data residual berada di sekitar nilai rata-rata dan tidak menyimpang secara signifikan. Dengan demikian, model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan layak karena telah memenuhi asumsi normalitas.

Data yang berdistribusi normal juga menunjukkan bahwa hasil analisis yang diperoleh lebih dapat dipercaya dan tidak bias, sehingga dapat digunakan untuk pengujian hipotesis lebih lanjut.

Hasil ini sejalan dengan pendapat Imam Ghozali (2021) yang menyatakan bahwa model regresi yang baik adalah model yang memiliki data residual berdistribusi normal, sehingga dapat menghasilkan estimasi yang akurat.

2) Berdasarkan Tabel 4.11 (Uji Multikolinearitas)

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas, menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak mengalami gejala multikolinearitas. Hal ini berarti tidak terdapat hubungan yang kuat antar variabel independen, sehingga masing-masing variabel dapat berdiri sendiri dalam menjelaskan variabel dependen.

Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi, dan Komitmen Organisasi memiliki kontribusi yang berbeda dan tidak saling mengganggu dalam model penelitian. Dengan demikian, model regresi yang digunakan dapat dikatakan baik dan layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Hasil ini sejalan dengan pendapat Imam Ghozali (2021) yang menyatakan bahwa model regresi yang baik adalah model yang tidak

terjadi multikolinearitas, sehingga variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen secara jelas dan tidak bias.

3) Berdasarkan Tabel 4.12 (Uji Heteroskedastisitas)

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas, menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak mengalami gejala heteroskedastisitas. Hal ini berarti varians residual bersifat konstan atau homogen.

Kondisi ini menunjukkan bahwa tidak terdapat ketidaksamaan varians dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya, sehingga model regresi yang digunakan dapat menghasilkan estimasi yang akurat dan tidak bias.

Hasil ini sejalan dengan pendapat Imam Ghozali (2021) yang menyatakan bahwa model regresi yang baik adalah model yang tidak mengalami heteroskedastisitas, sehingga hasil analisis dapat dipercaya.

4) Berdasarkan Tabel 4.13 (Uji Linearitas)

Berdasarkan hasil uji linearitas, menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen yaitu Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi, dan Komitmen Organisasi dengan variabel dependen yaitu Retensi Karyawan bersifat linear.

Hal ini berarti bahwa setiap perubahan yang terjadi pada variabel independen akan diikuti oleh perubahan yang searah pada variabel dependen. Hubungan yang linear ini menunjukkan bahwa model regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini sudah tepat.

Hasil ini sejalan dengan pendapat Imam Ghozali (2021) yang menyatakan bahwa salah satu syarat dalam analisis regresi adalah adanya hubungan linear antara variabel independen dan dependen.

4.4.3 Pembahasan Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda pada tabel 4.14, menunjukkan bahwa Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi,

dan Komitmen Organisasi memiliki hubungan positif terhadap Retensi Karyawan. Hal ini berarti bahwa peningkatan pada ketiga variabel tersebut akan diikuti dengan peningkatan retensi karyawan dalam perusahaan.

Nilai konstanta menunjukkan bahwa retensi karyawan tetap memiliki nilai dasar meskipun tanpa adanya pengaruh dari variabel independen. Namun demikian, keberadaan variabel Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi, dan Komitmen Organisasi terbukti memberikan kontribusi dalam meningkatkan retensi karyawan.

Secara parsial, masing-masing variabel memiliki arah pengaruh yang positif. Budaya organisasi yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung, sehingga karyawan merasa betah untuk tetap bekerja. Komunikasi organisasi yang efektif akan meningkatkan kejelasan informasi serta hubungan kerja yang harmonis, sehingga karyawan merasa dihargai dan dilibatkan. Sementara itu, komitmen organisasi mencerminkan adanya keterikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Selain itu, hasil analisis menunjukkan bahwa Komunikasi Organisasi merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi retensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka, jujur, dan transparan menjadi faktor utama dalam menciptakan kepercayaan serta meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan dalam organisasi.

Hasil ini sejalan dengan teori *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan akan memengaruhi perilaku karyawan, termasuk dalam hal bertahan atau tidaknya karyawan dalam organisasi.

4.4.4 Pembahasan Koefisien Korelasi (R)

Berdasarkan tabel 4.15 di peroleh hasil Koefisien Korelasi sebesar 0,345 artinya hanya 34% X berpengaruh terhadap Y secara simultan meskipun dalam indikasi Lemah namun ketiganya variabel ini

memiliki hubungan terhadap teori yang di gunakan dan tidak merumah konstruk secara teoritis.

4.4.5 Pembahasan Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi pada tabel 4.16, menunjukkan bahwa kemampuan variabel Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi, dan Komitmen Organisasi dalam menjelaskan Retensi Karyawan masih tergolong rendah. Hal ini berarti bahwa ketiga variabel tersebut hanya memberikan kontribusi sebagian kecil dalam menjelaskan perubahan retensi karyawan dalam perusahaan.

Rendahnya kemampuan model ini dapat disebabkan oleh beberapa hal. Retensi karyawan merupakan variabel yang kompleks dan dipengaruhi oleh banyak faktor, tidak hanya faktor internal organisasi yang diteliti. Faktor lain seperti kompensasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, beban kerja, serta peluang pengembangan karir memiliki peran besar dalam menentukan apakah karyawan akan bertahan atau tidak.

Meskipun demikian, hasil penelitian ini tetap menunjukkan bahwa Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi, dan Komitmen Organisasi memiliki peran dalam memengaruhi retensi karyawan, meskipun kontribusinya tidak dominan. Artinya, ketiga variabel tersebut tetap relevan dalam menjelaskan perilaku karyawan untuk bertahan dalam organisasi.

Hasil ini sejalan dengan konsep *Social Exchange Theory* yang menyatakan bahwa keputusan karyawan untuk bertahan merupakan hasil dari berbagai bentuk pertukaran antara karyawan dan organisasi, sehingga tidak hanya ditentukan oleh satu atau dua faktor saja.

4.4.6 Pembahasan Uji Hipotesis

1) Berdasarkan Tabel 4.17 Uji F (Simultan)

Berdasarkan hasil uji F pada tabel 4.17, menunjukkan bahwa Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi, dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh terhadap Retensi

Karyawan. Hal ini berarti bahwa ketiga variabel independen secara bersama-sama memiliki peran dalam menjelaskan perubahan retensi karyawan dalam perusahaan.

Pengaruh simultan ini menunjukkan bahwa retensi karyawan tidak dapat dijelaskan hanya oleh satu variabel saja, melainkan merupakan hasil dari kombinasi beberapa faktor organisasi yang saling berkaitan. Budaya organisasi yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, komunikasi organisasi yang efektif akan meningkatkan kepercayaan dan keterbukaan, serta komitmen organisasi akan memperkuat loyalitas karyawan. Ketiga faktor ini bekerja secara bersama-sama dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan.

Alasan lain yang mendukung hasil ini adalah karena dalam praktiknya, karyawan menilai organisasi secara keseluruhan, bukan hanya dari satu aspek tertentu. Karyawan akan cenderung bertahan apabila mereka merasakan budaya kerja yang positif, komunikasi yang jelas, serta memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan.

Hasil ini sejalan dengan teori *Social Exchange Theory* yang menyatakan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi bersifat timbal balik, dimana perlakuan organisasi secara keseluruhan akan memengaruhi sikap dan perilaku karyawan.

Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Mering, Tunjang & Toendan (2023) dan Hutaaruk (2025) yang menunjukkan bahwa faktor-faktor organisasi secara simultan berpengaruh terhadap retensi karyawan.

2) Berdasarkan Tabel 4.18 Uji T (Parsial)

Berdasarkan hasil uji parsial pada tabel 4.18 menunjukkan bahwa Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi masing-masing berpengaruh terhadap Retensi Karyawan. Hal ini berarti bahwa setiap variabel independen

memiliki kontribusi dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

a. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap retensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, sehingga meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bekerja.

Alasan yang mendasari hasil ini adalah karena budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang dirasakan langsung oleh karyawan. Ketika budaya organisasi mendukung kerja sama, saling membantu, dan suasana kerja yang positif, maka karyawan akan merasa lebih betah dan memiliki keterikatan dengan perusahaan. Hasil ini sejalan dengan teori Robbins & Judge (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan keterikatan karyawan. Selain itu, hasil ini juga sejalan dengan penelitian Mering, Tunjang & Toendan (2023).

b. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh terhadap retensi karyawan. Selain itu, komunikasi organisasi merupakan variabel yang paling dominan dibandingkan variabel lainnya.

Hal ini disebabkan karena komunikasi merupakan sarana utama dalam menyampaikan informasi, membangun hubungan kerja, serta menciptakan kepercayaan antara atasan dan bawahan. Komunikasi yang terbuka dan transparan akan membuat karyawan merasa dihargai dan dilibatkan dalam organisasi. Hasil ini sejalan dengan teori Dessler (2020) yang menyatakan bahwa komunikasi yang efektif dapat

meningkatkan loyalitas karyawan. Selain itu, hasil ini juga sejalan dengan penelitian Hutauruk (2025).

c. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap retensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen karyawan terhadap perusahaan, maka semakin besar keinginan untuk tetap bertahan. Alasan dari hasil ini adalah karena komitmen organisasi mencerminkan keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan merasa menjadi bagian dari organisasi sehingga cenderung tidak ingin meninggalkan perusahaan. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian Hutauruk (2025) serta Chowin, Nicholas *et al.* (2025).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka pada bagian ini disajikan beberapa kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan sebagai berikut:

- 1) Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Retensi Karyawan PT. Permata Borneo Abadi
Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi, dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan PT. Permata Borneo Abadi. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama mampu menjelaskan perubahan Retensi Karyawan, dimana model regresi yang digunakan telah memenuhi uji kelayakan melalui uji F. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa peningkatan pada Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi, dan Komitmen Organisasi secara bersamaan akan meningkatkan Retensi Karyawan, meskipun kontribusi ketiga variabel tersebut masih terbatas sehingga terdapat faktor lain di luar penelitian yang juga memengaruhi Retensi Karyawan.
- 2) Pengaruh Budaya Organisasi (X_1) terhadap Retensi Karyawan (Y)
Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik, seperti adanya kerja sama tim, saling membantu antar rekan kerja, serta lingkungan kerja yang kondusif, mampu meningkatkan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Dengan demikian, semakin baik penerapan budaya organisasi dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.
- 3) Pengaruh Komunikasi Organisasi (X_2) terhadap Retensi Karyawan (Y)
Komunikasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan dan merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan dibandingkan variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa

komunikasi yang efektif, terbuka, dan transparan dalam penyampaian informasi sangat berperan dalam meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik, karyawan merasa dihargai, dilibatkan, serta memahami tugas dan tanggung jawabnya dengan jelas, sehingga mendorong mereka untuk tetap bekerja dalam perusahaan.

- 4) Pengaruh Komitmen Organisasi (X3) terhadap Retensi Karyawan (Y)
Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keterikatan, loyalitas, serta kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik kepada perusahaan dapat meningkatkan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung memiliki rasa tanggung jawab dan keinginan untuk berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan, sehingga lebih memilih untuk bertahan dalam jangka panjang.

5.2 Saran

- 1) Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan retensi karyawan. Akademisi juga dapat mengkaji lebih lanjut konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian ini dengan pendekatan dan metode yang lebih beragam.

- 2) Bagi Pembaca

Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi mempengaruhi retensi karyawan, seperti kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan. Selain itu, penelitian dapat diperluas pada objek dan sektor yang berbeda untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif.

- 3) Bagi HRD *Human Resources Department*

Disarankan bagi praktisi SDM untuk menggunakan hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dalam merancang strategi pengelolaan

karyawan, khususnya dalam meningkatkan loyalitas dan menekan tingkat turnover. Penerapan kebijakan yang tepat diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adzka, M., & Perdhana, M. S. (2017). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 1–13.
- Akgunduz, Y., & Sanli, S. C. (2019). *The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 177–185. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.002>
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page. Bandung: Alfabeta.
- Br Tambun, Y. E. (2025). Perbedaan Komitmen Organisasi Ditinjau dari Masa Kerja pada Karyawan PT. Riau Andalan Pulp and Paper Estate Logas.
- Chowin, N., Hafizha, M., Nasution, R. D. A., & Perangin-angin, N. S. (2025). Hubungan Budaya Organisasi (*Organizational Culture*) Terhadap Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*) Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II, Medan.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). *Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2019). *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Gede, I. K., Riana, I. G., & Subudi, M. (2016). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(9), 3065–3092.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (10th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harahap, K., Evi, Noviyanti, & Layli, M. (2024). *BUDAYA ORGANISASI FONDASI KESUKSESAN*.
- Hasibuan, & Malayu. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Herlambang, R., Damayanti, R., Novalia, N., & Ekonomi Dan Bisnis, F. (2024). Budaya Organisasi Dan Locus Of Control Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Distrik Navigasi Kelas 1 Kota Palembang). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, Februari, 2024(3), 729–741. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10645885>
- Hutauruk, M. T., Prayudi, A., & Syahrial, H. (2025). Pengaruh Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi terhadap Retensi Karyawan Studi Kasus PTPN II Sawit Seberang. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 5(1), 5576-5589.
- Hutauruk, Mega Tirsanti. Pengaruh Pengembangan Karir Dan Komitmen Organisasi Terhadap Retensi Karyawan (Studi Kasus Pada Ptpn II Sawit Seberang). Diss. Universitas Medan Area, 2025.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2021). *Organizational Behavior* (13th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

- Kurnia, D., Ma'arif, M. N., Ribcha, P., & Usep. (2023). Konsep Budaya Organisasi dan Perilaku Organisasi. *Jurnal Pelita Nusantara*, 1(3), 386-392. <https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i3.28>
- Luthans, F., & Doh, J. P. (2021). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior* (10th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mering, L., Tunjang, H., & Toendan, R. Y. (2023). Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Retensi Karyawan Sebagai Mediasi Di Pt. Hutan Sawit Lestari, Kotawaringin Timur, Kal-Teng. *Media Bina Ilmiah*, 17(9), 2151-2162.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2019). A three-component conceptualization of organizational commitment. Dalam J. P. Meyer (Ed.), *The Organizational Commitment Handbook*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education Limited.
- Saputra, G. Wira, Kurniawati, Johan, A., & Sulistyan, R. B. (2023). *Social exchange theory dalam penerapan peningkatan kinerja pegawai* (I. S. Rusdianti (ed.); 1st ed.).
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A confirmatory factor analytic approach*. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R &D*.
- Sutrisno, E. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tampubolon, B. D. (2020). Pengaruh komunikasi organisasi terhadap komitmen dan retensi karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), 675-684.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat balasan perusahaan

PT. PERMATA BORNEO ABADI

Head Office : Jln. Sarifuddin Yoes No. 68 A - 68 B RT. 45 Kel. Seppingan Baru Kec. Balikpapan Selatan
Jakarta : Menara Batavia Lantai 17 Jl. KH. Mas Mansyur Kav.126 Jakarta 10220 Telp. (021) 57930281

Nomor : 005/PBA/SSL/XI/2025
Tanggal : 20 November 2025
Lampiran : *
Perihal : Tanggapan terhadap Surat Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda

Kepada Yth.

Dekan Universitas Widya Gama Fakultas Ekonomi dan Bisnis

di -

Tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan Surat Masuk tertanggal 20/10/2025 Nomor. 063/UWGM-FEB/A-SS/XI/2025 perihal :
Studi Skripsi di PT. PBA.

Dalam rangka memenuhi persyaratan Akademis untuk pembuatan Kertas Karya Utama (KKU) / Skripsi, maka Mahasiswa atas nama :

Nama : Maria Keyrin Yafet
NPM : 22.61201.136
Prog. Studi : Manajemen

Pada Prinsipnya PT. Permata Borneo Abadi memberikan Izin untuk mencari bahan-bahan penyusunan dan penulisan sesuai dengan pengajuan dari mahasiswa dimaksud.

Demikian tanggapan surat ini kami sampaikan, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Estate Senyur, 20 November 2025



Estate Manager
PT. Permata Borneo Abadi

Lampiran 2. Dokumentasi Bersama HRD dan HR PT Permata Borneo Abadi



Lampiran 3. Daftar hasil wawancara

Budaya Organisasi

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban	Tempat & Waktu
1	Johan Tjan Jaya S.Kom selaku Human Resources Department (HRD)	Bagaimana kondisi budaya organisasi di perusahaan saat ini ?	Kalau dilihat secara umum, budaya organisasi di sini sebenarnya sudah berjalan, tetapi memang masih ada beberapa hal yang perlu dibenahi. melihat ada tantangan yang cukup berpengaruh terhadap tingkat retensi karyawan, terutama dalam hal bagaimana perusahaan mendorong pengembangan diri dan keterlibatan karyawan.	PT.Permata Borneo Abadi (22/12/2025)
2		Mengapa dorongan terhadap inovasi dan pengambilan risiko masih rendah di perusahaan?	Karyawan di sini cenderung bekerja mengikuti prosedur yang sudah ada. Mereka jarang mengambil inisiatif karena ada kekhawatiran jika ide yang dicoba tidak berhasil, maka akan dinilai kurang baik oleh manajemen. Akhirnya mereka memilih cara yang aman dan sesuai aturan yang berlaku.	
3		Apa dampak dari kondisi tersebut ?	Ketika ruang untuk berinovasi terasa terbatas, motivasi dan kepuasan kerja bisa menurun. Karyawan juga bisa merasa kurang memiliki keterikatan dengan perusahaan. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat memengaruhi keputusan mereka, apakah tetap bertahan atau mencari peluang kerja di tempat lain.	

Komunikasi organisasi

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban	Tempat & waktu
1	Johan Tjan Jaya S.Kom selaku Human Resources Department (HRD)	Bagaimana penerapan komunikasi organisasi di perusahaan?	Di perusahaan ini komunikasi sudah menjadi bagian dari kegiatan kerja sehari-hari. Biasanya sebelum operasional dimulai kami melakukan penyampaian arahan agar setiap karyawan memahami tugas dan tanggung jawabnya. Saat pekerjaan berlangsung pun komunikasi tetap dilakukan untuk memastikan koordinasi berjalan dengan baik	PT.Permata Borneo Abadi (22/12/2025)
2		Bagaimana perusahaan mendorong terciptanya suasana kerja yang kondusif melalui komunikasi ?	Kami selalu menekankan pentingnya menjaga komunikasi yang baik, baik antar rekan kerja maupun dengan atasan. Dengan komunikasi yang terbuka dan saling menghargai, suasana kerja bisa lebih nyaman dan kerja sama tim juga lebih solid.	
3		Apakah komunikasi yang diterapkan sudah efektif dirasakan oleh seluruh karyawan?	Secara umum komunikasi sudah berjalan, tetapi memang belum sepenuhnya dirasakan efektif oleh semua karyawan. Terutama dalam hal penyampaian aspirasi dan umpan balik, masih ada karyawan yang merasa belum cukup terbuka atau belum sepenuhnya berani menyampaikan pendapatnya.	

Komitmen organisasi

No	Nama	Pertanyaan	Jawaban	Tempat & waktu
1	Riski S.E selaku Human Resources (HR)	Bagaimana kondisi komitmen organisasi karyawan dan pengaruhnya terhadap retensi karyawan di perusahaan?	Untuk Komitmen organisasi menjadi hal yang penting bagi perusahaan, apalagi operasional kami membutuhkan kestabilan tenaga kerja. Namun kalau dilihat di lapangan, tingkat komitmen karyawan belum sepenuhnya merata. Ada karyawan yang memang memiliki keterikatan emosional yang kuat dan merasa menjadi bagian dari perusahaan, tetapi ada juga yang bertahan lebih karena faktor kebutuhan ekonomi. Kondisi seperti ini tentu bisa berpengaruh terhadap retensi karyawan, karena jika komitmen tidak dikelola dengan baik, ada risiko perusahaan kehilangan tenaga kerja yang sudah berpengalaman.	PT Permata Borneo Abadi (22/12/2025)

Petunjuk Pengisian Kuesioner:

Bacalah setiap pernyataan dengan cermat, lalu beri tanda centang (✓) pada salah satu pilihan jawaban yang paling sesuai dengan pendapat Anda. Gunakan skala penilaian berikut:

Skor 4: Sangat Setuju

Skor 3: Setuju

Skor 2: Tidak Setuju

Skor 1: Sangat Tidak Setuju

Lampiran 4. Daftar Pertanyaan kuesioner

DAFTAR PERTANYAAN

Budaya Organisasi (X₁)

No	Indikator	Pertanyaan	Jawaban			
			SS	S	TS	STS
1	Inovasi dan Pengambilan Risiko	1. Perusahaan mendorong karyawan untuk mencoba ide-ide baru. 2. Perusahaan memberikan kebebasan karyawan dalam mengungkapkan gagasan.				
2	Memberikan perhatian	1. Saya dituntut untuk bekerja secara teliti. 2. Perusahaan memberikan petunjuk kerja yang jelas.				
3	Orientasi pada Hasil	1. Kinerja saya dinilai berdasarkan hasil kerja. 2. Perusahaan memberikan penghargaan atas pencapaian hasil kerja.				
4	Orientasi individu	1. Perusahaan mendorong saya untuk selalu menerima tugas serta tanggung jawab dengan baik. 2. Perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawan.				
5	Orientasi Tim	1. Kerja sama tim di perusahaan ini berjalan dengan baik. 2. Rekan kerja saya saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.				

Komunikasi Organisasi (X₂)

No	Indikator	Pertanyaan	Jawaban			
			SS	S	TS	STS
1	Keterbukaan Komunikasi	1. Informasi pekerjaan disampaikan secara terbuka. 2. Saya bebas menyampaikan pendapat kepada atasan.				
2	Keteraturan Komunikasi	1. Komunikasi antara atasan dan bawahan berlangsung secara rutin. 2. Informasi pekerjaan disampaikan secara terstruktur.				
3	Kesempatan Partisipasi	1. Pendapat karyawan di pertimbangkan dalam kebijakan perusahaan.				
4	Kualitas Komunikasi	1. Informasi perusahaan disampaikan dengan jujur dan transparan. 2. Saya selalu mendapatkan informasi penting tepat waktu.				
5	Penggunaan Teknologi Komunikasi	1. Perusahaan menggunakan teknologi (misalnya email/WA/sistem internal) untuk mendukung komunikasi kerja. 2. Teknologi komunikasi memudahkan saya dalam menyelesaikan pekerjaan.				

Komitmen Organisasi (X₃)

No	Indikator	Pertanyaan	Jawaban			
			SS	S	TS	STS
1	Kesetiaan terhadap Organisasi	1. Saya merasa setia terhadap perusahaan tempat saya bekerja saat ini. 2. Saya bangga menjadi bagian dari perusahaan ini.				
2	Rasa Memiliki terhadap Organisasi	1. Saya merasa memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan. 2. Saya merasa perusahaan ini seperti bagian dari diri saya.				
3	Kesediaan Berusaha Demi Organisasi	1. Saya bersedia bekerja lebih keras demi kemajuan perusahaan. 2. Saya selalu berusaha memberikan hasil kerja terbaik untuk perusahaan.				
4	Keinginan untuk Bertahan	1. Saya ingin bekerja lama di perusahaan ini. 2. Saya tidak memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.				
5	Penerimaan Nilai dan Tujuan Organisasi	1. Nilai-nilai perusahaan sesuai dengan nilai pribadi saya. 2. Saya mendukung tujuan dan visi perusahaan.				

Retensi Karyawan (Y)

No	Indikator	Pertanyaan	Jawaban			
			SS	S	TS	STS
1	Komponen Organisasi	1. Budaya kerja di perusahaan ini membuat saya ingin tetap bekerja di sini. 2. Saya nyaman dengan lingkungan kerja perusahaan.				
2	Peluang Karir	1. Perusahaan memiliki jalur karir yang jelas bagi karyawan. 2. Saya memiliki kesempatan untuk meningkatkan jabatan di perusahaan ini.				
3	Penghargaan	1. Gaji dan tunjangan yang saya terima sesuai dengan pekerjaan saya. 2. Perusahaan menghargai kinerja karyawan.				
4	Rancangan Tugas dan Pekerjaan	1. Tugas sesuai kemampuan saya. 2. Beban kerja saya masih dalam batas yang wajar.				
5	Hubungan Karyawan	1. Saya memiliki hubungan baik dengan rekan kerja. 2. Saya memiliki hubungan baik dengan rekan kerja.				

Lampiran 5. Lampiran Data Hasil Jawaban Responden

Budaya Organisasi (X1)											X1
No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	
1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	33
2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
6	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	31
7	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	23
8	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	24
9	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	29
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
11	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	33
12	2	4	4	3	3	4	3	4	3	3	33
13	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	31
14	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	32
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
17	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	25
18	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	33
19	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	33
20	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	31
21	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	33
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
23	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
26	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	31
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
28	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	34
29	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	17
30	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	16
31	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
32	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	27
33	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	27
34	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	17
35	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	34
36	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	31
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
38	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	24
39	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
41	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	34
42	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	34
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
45	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
46	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	27
47	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	27
48	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	17
49	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	34
50	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	34
51	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
53	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	16
54	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	23
55	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	22
56	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	15
57	2	3	2	1	1	1	2	2	2	2	18
58	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
59	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	27
60	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	31
61	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	29
62	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	29
63	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	28
64	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	26
65	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	27
66	1	2	2	3	3	3	3	3	1	1	22

67	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	24
68	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	27
69	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	29
69	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	27
70	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	29
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	29
73	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	37
74	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	35
75	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	34
76	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	31
77	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	35
78	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	29
79	4	4	4	3	3	3	2	2	4	2	31
80	4	4	3	3	2	2	4	3	3	2	30
81	1	2	1	4	3	3	3	1	4	4	26
82	2	3	3	3	4	4	4	3	1	3	30
83	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
84	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	32
85	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
86	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	37
87	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
90	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	31
91	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
92	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	34
93	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	28
94	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
95	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31
96	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	33
97	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	33
98	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	33
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
100	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
101	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
103	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
104	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	31
105	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
106	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	34
107	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	35
108	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	29
109	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	36
110	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	33
111	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	27
112	3	1	2	3	2	3	2	3	3	2	24
113	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3	26
114	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	25
115	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	34
116	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	34
117	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	36
118	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	33
119	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	33
120	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	36
121	3	4	4	3	3	4	4	4	1	3	33
122	4	2	3	2	3	3	3	2	2	4	28
123	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	25
124	2	2	3	2	1	3	1	2	2	3	21
125	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	23
126	1	3	1	1	1	1	3	3	3	1	18
127	1	3	3	3	3	2	3	2	2	3	25
128	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	25
129	2	4	3	3	3	1	2	3	2	3	26
130	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	26
131	2	2	3	2	2	1	3	3	2	3	23
132	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	33
133	3	3	2	3	4	3	2	3	2	3	28
134	2	2	3	3	4	3	3	4	2	4	30
135	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	29
136	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	32

109	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
110	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
111	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
112	3	4	2	3	3	4	3	3	4	3	32
113	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	29
114	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
115	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
116	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	32
117	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	33
118	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
119	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
120	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
121	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	33
122	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	36
123	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
124	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
125	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
126	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	32
127	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
128	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	37
129	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
130	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	31
131	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
132	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	34
133	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	28
134	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
135	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31
136	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	33

Retensi Karyawan (Y)											Y
No	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	32
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	37
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
6	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	31
7	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
8	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	34
9	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	28
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
11	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31
12	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	33
13	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	33
14	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	33
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
16	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
17	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	31
18	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	33
19	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	32
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
21	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	31
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
23	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	26
24	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	24
25	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	34
26	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	35
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
30	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	33

31	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	32
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
39	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	32
40	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	35
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
42	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
45	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	29
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
47	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	29
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
49	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	36
50	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	37
51	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32
52	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	32
53	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	34
54	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
55	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	37
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
57	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	24
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
60	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	32
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
64	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	30
65	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
70	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	24
71	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	26
72	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	27
73	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	28
74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
75	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	28
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
77	1	3	3	3	3	3	2	2	2	3	25
78	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
79	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	27
80	3	2	2	3	1	3	2	2	3	3	24
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
83	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	35
84	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	33
85	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	32
86	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	34
87	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	37
90	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	28
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
92	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	23
93	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	34

94	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	37
95	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	17
96	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
97	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	38
98	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	26
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
100	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	32
101	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	23
102	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	37
103	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	32
104	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	38
105	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
106	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	33
107	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
108	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	27
109	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29
110	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
111	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
112	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
113	3	4	2	3	3	4	3	3	4	3	32
114	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	29
115	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
116	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
117	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	32
118	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	33
119	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
120	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
121	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
122	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	33
123	3	4	3	3	3	4	1	2	4	3	30
124	3	1	2	2	2	3	4	1	4	3	25
125	3	3	3	4	3	4	4	3	3	1	31
126	3	4	4	4	4	1	4	3	3	2	32
127	2	1	3	1	3	1	1	3	2	2	19
128	2	4	1	4	1	3	3	3	3	3	27
129	3	1	3	3	3	4	3	3	2	1	26
130	3	3	2	3	2	3	2	3	1	2	24
131	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	31
132	2	3	3	3	3	4	4	1	1	2	26
133	3	4	3	3	3	4	4	2	1	3	30
134	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
135	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	34
136	2	2	4	3	4	2	3	3	3	4	30

Lampiran 6. Hasil Uji Validitas

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	243.4191	443.993	.433	.803
x1.2	243.3897	444.728	.445	.803
x1.3	243.4191	443.667	.455	.803
x1.4	243.3897	446.240	.407	.804
x1.5	243.3971	443.219	.478	.803
x1.6	243.4338	443.373	.459	.803
x1.7	243.3529	444.171	.459	.803
x1.8	243.3971	444.300	.478	.803
x1.9	243.4632	446.502	.391	.804
x1.10	243.3603	443.654	.479	.803
x1	216.9779	340.792	.415	.830
x2.1	243.3088	445.356	.481	.803
x2.2	243.2868	446.917	.404	.804
x2.3	243.2647	449.085	.413	.805
x2.4	243.2500	448.930	.373	.805
x2.5	243.2941	449.068	.373	.805
x2.6	243.2279	445.288	.505	.803
x2.7	243.3235	449.939	.353	.805
x2.8	243.2647	446.981	.407	.804
x2.9	243.2353	450.981	.324	.806
x2	215.7132	369.865	.430	.808
x3.1	243.1029	451.412	.314	.806
x3.2	243.0956	451.243	.361	.806
x3.3	243.1691	452.171	.314	.806
x3.4	243.1471	451.045	.415	.806
x3.5	243.0882	448.555	.460	.805
x3.6	243.1103	451.195	.370	.806
x3.7	243.0882	450.437	.362	.806
x3.8	243.1618	449.663	.434	.805
x3.9	243.0809	452.371	.310	.806
x3.10	243.0809	450.505	.436	.805
x3	214.0809	390.297	.381	.806
y1	243.2794	449.092	.365	.805
y2	243.2574	448.341	.376	.805
y3	243.2647	448.744	.397	.805
y4	243.2279	446.755	.503	.804
y5	243.2279	448.562	.404	.805
y6	243.2500	444.811	.515	.803
y7	243.1838	445.410	.498	.803
y8	243.2647	447.989	.439	.804
y9	243.2647	445.441	.480	.803
y10	243.2353	446.670	.499	.804
y	215.4118	356.851	.525	.799

Lampiran 7. reliability

Reliability Statistics	
Cronbach's	N of Items
Alpha	
.808	44

Lampiran 8. T Tabel

Pr df	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
121	0.67652	1.28859	1.65754	1.97976	2.35756	2.61707	3.15895
122	0.67651	1.28853	1.65744	1.97960	2.35730	2.61673	3.15838
123	0.67649	1.28847	1.65734	1.97944	2.35705	2.61639	3.15781
124	0.67647	1.28842	1.65723	1.97928	2.35680	2.61606	3.15726
125	0.67646	1.28836	1.65714	1.97912	2.35655	2.61573	3.15671
126	0.67644	1.28831	1.65704	1.97897	2.35631	2.61541	3.15617
127	0.67643	1.28825	1.65694	1.97882	2.35607	2.61510	3.15565
128	0.67641	1.28820	1.65685	1.97867	2.35583	2.61478	3.15512
129	0.67640	1.28815	1.65675	1.97852	2.35560	2.61448	3.15461
130	0.67638	1.28810	1.65666	1.97838	2.35537	2.61418	3.15411
131	0.67637	1.28805	1.65657	1.97824	2.35515	2.61388	3.15361
132	0.67635	1.28800	1.65648	1.97810	2.35493	2.61359	3.15312
133	0.67634	1.28795	1.65639	1.97796	2.35471	2.61330	3.15264
134	0.67633	1.28790	1.65630	1.97783	2.35450	2.61302	3.15217
135	0.67631	1.28785	1.65622	1.97769	2.35429	2.61274	3.15170
136	0.67630	1.28781	1.65613	1.97756	2.35408	2.61246	3.15124
137	0.67628	1.28776	1.65605	1.97743	2.35387	2.61219	3.15079
138	0.67627	1.28772	1.65597	1.97730	2.35367	2.61193	3.15034
139	0.67626	1.28767	1.65589	1.97718	2.35347	2.61166	3.14990
140	0.67625	1.28763	1.65581	1.97705	2.35328	2.61140	3.14947
141	0.67623	1.28758	1.65573	1.97693	2.35309	2.61115	3.14904
142	0.67622	1.28754	1.65566	1.97681	2.35289	2.61090	3.14862
143	0.67621	1.28750	1.65558	1.97669	2.35271	2.61065	3.14820
144	0.67620	1.28746	1.65550	1.97658	2.35252	2.61040	3.14779
145	0.67619	1.28742	1.65543	1.97646	2.35234	2.61016	3.14739
146	0.67617	1.28738	1.65536	1.97635	2.35216	2.60992	3.14699
147	0.67616	1.28734	1.65529	1.97623	2.35198	2.60969	3.14660
148	0.67615	1.28730	1.65521	1.97612	2.35181	2.60946	3.14621
149	0.67614	1.28726	1.65514	1.97601	2.35163	2.60923	3.14583
150	0.67613	1.28722	1.65508	1.97591	2.35146	2.60900	3.14545
151	0.67612	1.28718	1.65501	1.97580	2.35130	2.60878	3.14508
152	0.67611	1.28715	1.65494	1.97569	2.35113	2.60856	3.14471
153	0.67610	1.28711	1.65487	1.97559	2.35097	2.60834	3.14435
154	0.67609	1.28707	1.65481	1.97549	2.35081	2.60813	3.14400
155	0.67608	1.28704	1.65474	1.97539	2.35065	2.60792	3.14364
156	0.67607	1.28700	1.65468	1.97529	2.35049	2.60771	3.14330
157	0.67606	1.28697	1.65462	1.97519	2.35033	2.60751	3.14295
158	0.67605	1.28693	1.65455	1.97509	2.35018	2.60730	3.14261
159	0.67604	1.28690	1.65449	1.97500	2.35003	2.60710	3.14228
160	0.67603	1.28687	1.65443	1.97490	2.34988	2.60691	3.14195

Lampiran 9. R Tabel

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
101	0.1630	0.1937	0.2290	0.2528	0.3196
102	0.1622	0.1927	0.2279	0.2515	0.3181
103	0.1614	0.1918	0.2268	0.2504	0.3166
104	0.1606	0.1909	0.2257	0.2492	0.3152
105	0.1599	0.1900	0.2247	0.2480	0.3137
106	0.1591	0.1891	0.2236	0.2469	0.3123
107	0.1584	0.1882	0.2226	0.2458	0.3109
108	0.1576	0.1874	0.2216	0.2446	0.3095
109	0.1569	0.1865	0.2206	0.2436	0.3082
110	0.1562	0.1857	0.2196	0.2425	0.3068
111	0.1555	0.1848	0.2186	0.2414	0.3055
112	0.1548	0.1840	0.2177	0.2403	0.3042
113	0.1541	0.1832	0.2167	0.2393	0.3029
114	0.1535	0.1824	0.2158	0.2383	0.3016
115	0.1528	0.1816	0.2149	0.2373	0.3004
116	0.1522	0.1809	0.2139	0.2363	0.2991
117	0.1515	0.1801	0.2131	0.2353	0.2979
118	0.1509	0.1793	0.2122	0.2343	0.2967
119	0.1502	0.1786	0.2113	0.2333	0.2955
120	0.1496	0.1779	0.2104	0.2324	0.2943
121	0.1490	0.1771	0.2096	0.2315	0.2931
122	0.1484	0.1764	0.2087	0.2305	0.2920
123	0.1478	0.1757	0.2079	0.2296	0.2908
124	0.1472	0.1750	0.2071	0.2287	0.2897
125	0.1466	0.1743	0.2062	0.2278	0.2886
126	0.1460	0.1736	0.2054	0.2269	0.2875
127	0.1455	0.1729	0.2046	0.2260	0.2864
128	0.1449	0.1723	0.2039	0.2252	0.2853
129	0.1443	0.1716	0.2031	0.2243	0.2843
130	0.1438	0.1710	0.2023	0.2235	0.2832
131	0.1432	0.1703	0.2015	0.2226	0.2822
132	0.1427	0.1697	0.2008	0.2218	0.2811
133	0.1422	0.1690	0.2001	0.2210	0.2801
134	0.1416	0.1684	0.1993	0.2202	0.2791
135	0.1411	0.1678	0.1986	0.2194	0.2781
136	0.1406	0.1672	0.1979	0.2186	0.2771

Lampiran 10. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Standardized Residual
N		136
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.98882646
Most Extreme Differences	Absolute	.074
	Positive	.067
	Negative	-.074
Test Statistic		.074
Asymp. Sig. (2-tailed)		.062 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Lampiran 11. Hasil Uji Multikolinearitas

		Coefficients ^a						Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF	
		B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	14.797	3.930		3.765	.000			
	x1	.123	.062	.164	2.000	.048	.998	1.002	
	x2	.228	.091	.210	2.507	.013	.949	1.054	
	x3	.193	.097	.167	1.989	.049	.951	1.052	

a. Dependent Variable: y

Lampiran 12. Hasil Uji Heteroskedastisitas

		Coefficients ^a						Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF	
		B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	-1.202E-15	3.930		.000	1.000			
	x1	.000	.062	.000	.000	1.000	.998	1.002	
	x2	.000	.091	.000	.000	1.000	.949	1.054	
	x3	.000	.097	.000	.000	1.000	.951	1.052	

a. Dependent Variable: ABRESID

Lampiran 13. Hasil Uji Linieritas

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
y * x1	Between n Groups	(Combined)	547.822	23	23.818	1.421	.117
		Linearity	76.582	1	76.582	4.569	.035
		Deviation from Linearity	471.240	22	21.420	1.278	.202
	Within Groups		1877.443	112	16.763		
	Total		2425.265	135			

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
y * x2	Between n Groups	(Combined)	596.729	18	33.152	2.121	.009
		Linearity	157.581	1	157.581	10.083	.002
		Deviation from Linearity	439.147	17	25.832	1.653	.062
	Within Groups		1828.536	117	15.629		
	Total		2425.265	135			

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
y * x3	Between n Groups	(Combined)	234.388	14	16.742	.925	.535
		Linearity	114.667	1	114.667	6.333	.013
		Deviation from Linearity	119.721	13	9.209	.509	.916
	Within Groups		2190.876	121	18.106		
	Total		2425.265	135			

Lampiran 14. Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	14.797	3.930		3.765	.000
	x1	.123	.062	.164	2.000	.048
	x2	.228	.091	.210	2.507	.013
	x3	.193	.097	.167	1.989	.049

a. Dependent Variable: y

Lampiran 15. Koefisien Korelasi (R)

Correlations

		x1	x2	x3	y
x1	Pearson Correlation	1	.047	.025	.178 [*]
	Sig. (2-tailed)		.585	.770	.038
	N	136	136	136	136
x2	Pearson Correlation	.047	1	.222 ^{**}	.255 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.585		.009	.003
	N	136	136	136	136
x3	Pearson Correlation	.025	.222 ^{**}	1	.217 [*]
	Sig. (2-tailed)	.770	.009		.011
	N	136	136	136	136
y	Pearson Correlation	.178 [*]	.255 ^{**}	.217 [*]	1
	Sig. (2-tailed)	.038	.003	.011	
	N	136	136	136	136

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.345 ^a	.119	.099	4.02353

a. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

Lampiran 16. Koefisien Determinasi (R²)**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.345 ^a	.119	.099	4.02353

a. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

Lampiran 17. Uji F / Uji Simultan

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	288.341	3	96.114	5.937	.001 ^b
	Residual	2136.923	132	16.189		
	Total	2425.265	135			
a. Dependent Variable: y						
b. Predictors: (Constant), x3, x1, x2						

Lampiran 18. Uji T / Uji Parsial

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.797	3.930		3.765	.000
	x1	.123	.062	.164	2.000	.048
	x2	.228	.091	.210	2.507	.013
	x3	.193	.097	.167	1.989	.049
a. Dependent Variable: y						

Lampiran 19. F Tabel

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
91	3.96	3.10	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
92	3.94	3.10	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.94	1.89	1.86	1.83	1.80	1.78
93	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.83	1.80	1.78
94	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.83	1.80	1.77
95	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.82	1.80	1.77
96	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.19	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.80	1.77
97	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.19	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.80	1.77
98	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
99	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
100	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
101	3.94	3.09	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.88	1.85	1.82	1.79	1.77
102	3.93	3.09	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.77
103	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.76
104	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.76
105	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.81	1.79	1.76
106	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.79	1.76
107	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.18	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.79	1.76
108	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.18	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
109	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
110	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
111	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
112	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.96	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
113	3.93	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.92	1.87	1.84	1.81	1.78	1.76
114	3.92	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
115	3.92	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
116	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
117	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.80	1.78	1.75
118	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.80	1.78	1.75
119	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.78	1.75
120	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.78	1.75
121	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
122	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
123	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
124	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
125	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
126	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
127	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.86	1.83	1.80	1.77	1.75
128	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.86	1.83	1.80	1.77	1.75
129	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
130	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
131	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
132	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
133	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
134	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
135	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.77	1.74

Lampiran 20. T Tabel

Pr df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
121	0.67652	1.28859	1.65754	1.97976	2.35756	2.61707	3.15895
122	0.67651	1.28853	1.65744	1.97960	2.35730	2.61673	3.15838
123	0.67649	1.28847	1.65734	1.97944	2.35705	2.61639	3.15781
124	0.67647	1.28842	1.65723	1.97928	2.35680	2.61606	3.15726
125	0.67646	1.28836	1.65714	1.97912	2.35655	2.61573	3.15671
126	0.67644	1.28831	1.65704	1.97897	2.35631	2.61541	3.15617
127	0.67643	1.28825	1.65694	1.97882	2.35607	2.61510	3.15565
128	0.67641	1.28820	1.65685	1.97867	2.35583	2.61478	3.15512
129	0.67640	1.28815	1.65675	1.97852	2.35560	2.61448	3.15461
130	0.67638	1.28810	1.65666	1.97838	2.35537	2.61418	3.15411
131	0.67637	1.28805	1.65657	1.97824	2.35515	2.61388	3.15361
132	0.67635	1.28800	1.65648	1.97810	2.35493	2.61359	3.15312
133	0.67634	1.28795	1.65639	1.97796	2.35471	2.61330	3.15264
134	0.67633	1.28790	1.65630	1.97783	2.35450	2.61302	3.15217
135	0.67631	1.28785	1.65622	1.97769	2.35429	2.61274	3.15170
136	0.67630	1.28781	1.65613	1.97756	2.35408	2.61246	3.15124
137	0.67628	1.28776	1.65605	1.97743	2.35387	2.61219	3.15079
138	0.67627	1.28772	1.65597	1.97730	2.35367	2.61193	3.15034
139	0.67626	1.28767	1.65589	1.97718	2.35347	2.61166	3.14990
140	0.67625	1.28763	1.65581	1.97705	2.35328	2.61140	3.14947
141	0.67623	1.28758	1.65573	1.97693	2.35309	2.61115	3.14904
142	0.67622	1.28754	1.65566	1.97681	2.35289	2.61090	3.14862
143	0.67621	1.28750	1.65558	1.97669	2.35271	2.61065	3.14820
144	0.67620	1.28746	1.65550	1.97658	2.35252	2.61040	3.14779
145	0.67619	1.28742	1.65543	1.97646	2.35234	2.61016	3.14739
146	0.67617	1.28738	1.65536	1.97635	2.35216	2.60992	3.14699
147	0.67616	1.28734	1.65529	1.97623	2.35198	2.60969	3.14660
148	0.67615	1.28730	1.65521	1.97612	2.35181	2.60946	3.14621
149	0.67614	1.28726	1.65514	1.97601	2.35163	2.60923	3.14583
150	0.67613	1.28722	1.65508	1.97591	2.35146	2.60900	3.14545
151	0.67612	1.28718	1.65501	1.97580	2.35130	2.60878	3.14508
152	0.67611	1.28715	1.65494	1.97569	2.35113	2.60856	3.14471
153	0.67610	1.28711	1.65487	1.97559	2.35097	2.60834	3.14435
154	0.67609	1.28707	1.65481	1.97549	2.35081	2.60813	3.14400
155	0.67608	1.28704	1.65474	1.97539	2.35065	2.60792	3.14364
156	0.67607	1.28700	1.65468	1.97529	2.35049	2.60771	3.14330
157	0.67606	1.28697	1.65462	1.97519	2.35033	2.60751	3.14295
158	0.67605	1.28693	1.65455	1.97509	2.35018	2.60730	3.14261
159	0.67604	1.28690	1.65449	1.97500	2.35003	2.60710	3.14228
160	0.67603	1.28687	1.65443	1.97490	2.34988	2.60691	3.14195