

**PENGARUH STRATEGI SDM BERKELANJUTAN DAN  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
BUDAYA ORGANISASI DAN RETENSI KARYAWAN**

**Sebagai Pemenuhan Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Diajukan Oleh:**

**ALIADI HADIPOETRO**

**NPM. 24450009**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS WIJAYA KUSUMA SURABAYA  
2026**

**TESIS**

**PENGARUH STRATEGI SDM BERKELANJUTAN DAN  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP BUDAYA  
ORGANISASI DAN RETENSI KARYAWAN**

**Diajukan oleh:**

**ALIADI HADIPOETRO**  
**NPM. 24450009**

**TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH**

**DOSEN PEMBIMBING**



**Dr. Dwi Bhakti Iriantini, SE, M.Si**

**Tanggal, 31 Juli 2026**

**KETUA PROGRAM STUDI**



**Dr. Djojo Dihadjo, S.E., M.M, M.Ak**

**Tanggal, 31 Juli 2026**

## TESIS

### PENGARUH STRATEGI SDM BERKELANJUTAN DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP BUDAYA ORGANISASI DAN RETENSI KARYAWAN

Diajukan oleh:  
**ALIADI HADIPOETRO**  
NPM. 24450009

#### **SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

**Pembimbing Utama**



**Dr. Dwi Bhakti Iriantini, S.E., M.Si.**

**Dosen Penguji**



**Prof. Dr. Wahyudiono, S.E., M.M.**

**Dosen Penguji**



**Dr. Santirianingrum Soebandhi, S.E., M.Com**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh gelar Magister Manajemen  
Tanggal, 31 Juli 2026



**Dr. Dijojo Dihadjo, SE., M.M., M.Ak.**  
Ketua Program Studi

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan bahwa di dalam naskah Tesis tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh diri saya sendiri maupun orang lain untuk memperoleh gelar akademik dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis untuk diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini, serta disebutkan dalam bagian utama Tesis dan Daftar Pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiat, maka saya bersedia jika tesis yang saya tulis digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER MANAJEMEN) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Surabaya, 31 Juli 2026  
Yang membuat pernyataan,



ALIADI HADIPOETRO  
NPM. 24450009

## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, karunia, dan penyertaan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Pengaruh Strategi Sumber Daya Manusia Berkelanjutan dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Retensi Karyawan melalui Budaya Organisasi pada Tenaga Kependidikan Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya". Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.

Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis memperoleh bimbingan, arahan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Djojo Dihadjo, S.E., M.M., M.Ak., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.
2. Ibu Dr. Drs. Ec. Dwi Bhakti Iriantini, M.Si., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, motivasi, dan masukan selama proses penyusunan tesis.
3. Bapak Prof. Dr. Wahyudiono, S.E., M.M. dan Ibu Dr. Santirianingrum Soebandhi, S.E., M.Comm., selaku dosen penguji yang telah memberikan kritik, saran, dan masukan yang sangat bermanfaat dalam penyempurnaan tesis ini.
4. Seluruh dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Wijaya Kusuma Surabaya yang telah memberikan ilmu dan pengalaman selama masa perkuliahan.
5. Pimpinan Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya beserta seluruh tenaga kependidikan yang telah memberikan izin dan membantu pelaksanaan penelitian.
6. Kedua orang tua, keluarga, serta semua pihak yang telah memberikan doa, dukungan, dan semangat kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan penelitian di masa mendatang. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

Surabaya, 31 Juli 2026

Aliadi Hadipoetro

## ABSTRAK

Perubahan dinamika organisasi pada institusi pendidikan tinggi menuntut pengelolaan sumber daya manusia yang mampu mendukung keberlanjutan organisasi dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten. Retensi karyawan menjadi salah satu tantangan penting karena tingginya turnover dapat memengaruhi stabilitas operasional dan kualitas layanan institusi pendidikan. Dalam konteks tersebut, strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional dipandang sebagai faktor yang berpotensi meningkatkan retensi karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional terhadap retensi karyawan di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap tenaga kependidikan di lingkungan Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap retensi karyawan. Namun demikian, kedua variabel tersebut menunjukkan pengaruh positif terhadap budaya organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa retensi karyawan pada institusi pendidikan tinggi tidak selalu dipengaruhi secara langsung oleh strategi SDM dan gaya kepemimpinan, tetapi kemungkinan memerlukan mekanisme organisasi lain sebagai variabel intervening. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis mengenai pentingnya budaya organisasi dalam menjelaskan hubungan antara strategi SDM berkelanjutan, kepemimpinan transformasional, dan retensi karyawan.

**Kata kunci:** strategi SDM berkelanjutan, kepemimpinan transformasional, retensi karyawan, budaya organisasi, SEM-PLS

## ABSTRACT

Changes in organizational dynamics in higher education institutions require the management of human resources that are able to support organizational sustainability and maintain a competent workforce. Employee retention is one of the important challenges because high turnover can affect the operational stability and quality of educational institutions' services. In this context, sustainable HR strategies and transformational leadership are seen as factors that have the potential to increase employee retention. This study aims to analyze the influence of sustainable HR strategies and transformational leadership on employee retention at the Faculty of Medicine, Wijaya Kusuma University, Surabaya. The research uses a quantitative approach with a survey method on education personnel within the Faculty of Medicine, Wijaya Kusuma University Surabaya. Data analysis was carried out using Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS). The results show that sustainable HR strategies and transformational leadership do not have a significant effect directly on employee retention. Nevertheless, both variables show a positive influence on organizational culture. These findings indicate that employee retention at higher education institutions is not necessarily directly influenced by HR strategies and leadership styles, but may require other organizational mechanisms as intervening variables. This research makes a theoretical contribution on the importance of organizational culture in explaining the relationship between sustainable HR strategy, transformational leadership, and employee retention.

**Keywords:** sustainable HR strategy, transformational leadership, retention employees, organizational culture, SEM-PLS

## DAFTAR ISI

|                                                            |             |
|------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>                           | <b>i</b>    |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>                             | <b>ii</b>   |
| <b>PERNYATAAN ORISINALITAS.....</b>                        | <b>iii</b>  |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                                 | <b>iv</b>   |
| <b>ABSTRAK .....</b>                                       | <b>v</b>    |
| <b>ABSTRACT .....</b>                                      | <b>vi</b>   |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                                     | <b>vii</b>  |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                                  | <b>viii</b> |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                                  | <b>ix</b>   |
| <b>BAB 1 Pendahuluan.....</b>                              | <b>1</b>    |
| 1.1. Latar Belakang .....                                  | 1           |
| 1.2. Rumusan Masalah .....                                 | 7           |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....                               | 7           |
| 1.4. Manfaat Penelitian .....                              | 8           |
| <b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....</b>                         | <b>10</b>   |
| 2.1. Strategi Sumber Daya Manusia (SDM) Berkelanjutan..... | 10          |
| 2.2. Kepemimpinan Transformasional.....                    | 26          |
| 2.3. Budaya Organisasi .....                               | 41          |
| 2.4. Retensi Karyawan .....                                | 57          |
| 2.5. Kajian Empiris .....                                  | 71          |
| 2.6. Hipotesis. ....                                       | 87          |
| 2.7. Pengembangan Hipotesis .....                          | 88          |
| <b>BAB 3 Metode Penelitian .....</b>                       | <b>94</b>   |
| 3.1. Desain Penelitian.....                                | 94          |
| 3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian .....                     | 94          |
| 3.3. Populasi dan Sampel .....                             | 94          |
| 3.4. Jenis dan Sumber Data.....                            | 95          |
| 3.5. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....    | 96          |
| 3.6. Desain Kuisisioner.....                               | 99          |
| 3.7. Instrumen Penelitian.....                             | 101         |
| 3.8. Teknik Pengumpulan Data.....                          | 102         |
| 3.9. Uji Validitas dan Realibilitas .....                  | 102         |
| 3.10. Teknik Analisis Data.....                            | 104         |
| 3.11. Model Penelitian .....                               | 106         |
| <b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>                    | <b>107</b>  |
| 4.1. Hasil Penelitian .....                                | 107         |
| 4.2. Pembahasan.....                                       | 125         |
| <b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>                    | <b>137</b>  |
| 5.1. Kesimpulan .....                                      | 137         |
| 5.2. Implikasi Penelitian .....                            | 138         |
| 5.3. Keterbatasan Penelitian.....                          | 141         |
| 5.4. Saran.. ....                                          | 141         |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                | <b>143</b>  |
| <b>LAMPIRAN .....</b>                                      | <b>154</b>  |

## DAFTAR TABEL

|                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel 1.1 Data Tenaga Kependidikan dan Turnover FK UWKS<br>Periode 2023–2025 ..... | 2   |
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....                                               | 75  |
| Tabel 3.1 Variabel dan Indikator .....                                             | 99  |
| Tabel 4.1 Hasil Karakteristik Responden.....                                       | 109 |
| Tabel 4.2 Hasil Convergent Validity .....                                          | 115 |
| Tabel 4.3 Nilai Fornell-Larcker Criterion.....                                     | 116 |
| Tabel 4.4 Nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) .....                           | 117 |
| Tabel 4.5 Nilai Average Variance Extracted (AVE) .....                             | 118 |
| Tabel 4.6 Nilai Composite Realibility .....                                        | 119 |
| Tabel 4.7 Nilai R-Square.....                                                      | 120 |
| Tabel 4.8 Nilai F-Square .....                                                     | 121 |
| Tabel 4.9 Hasil Pengujian Hipotesis .....                                          | 123 |

## DAFTAR GAMBAR

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gambar 2.1 Bagan Kerangka Konseptual.....                                   | 87  |
| Gambar 4.1 Model Pengukuran (Outer Model) Hasil Analisis<br>SmartPLS . .... | 113 |