

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Strategi Sumber Daya Manusia (SDM) Berkelanjutan

2.1.1. Definisi Strategi Sumber Daya Manusia (SDM) Berkelanjutan

Strategi SDM Berkelanjutan (Sustainable Human Resource Management / SuHRM) merupakan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang mengintegrasikan tujuan keberlanjutan ke dalam kebijakan dan praktik SDM organisasi. SuHRM tidak hanya berorientasi pada efisiensi dan produktivitas, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan karyawan, aspek sosial dan lingkungan, serta keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang. Konsep ini sejalan dengan prinsip Triple Bottom Line yang mencakup dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan. Dalam penerapannya, SuHRM diarahkan untuk menciptakan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kepentingan karyawan serta tanggung jawab organisasi terhadap lingkungan dan masyarakat. Studi Practices of Sustainable Human Resource Management in Three Finnish Companies (Järleström et al., 2023) menunjukkan bahwa praktik SuHRM pada perusahaan yang diteliti diarahkan pada keseimbangan antara dimensi internal, khususnya kepentingan karyawan, dan tuntutan eksternal seperti regulasi serta tanggung jawab sosial.

Teori yang digunakan sebagai teori payung dalam penelitian ini adalah Social Exchange Theory (SET). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi terbentuk melalui proses pertukaran sosial, di mana masing-masing pihak memberikan dan menerima sumber daya, dukungan,

maupun manfaat dalam hubungan kerja. Ketika karyawan memperoleh perlakuan positif dari organisasi, seperti dukungan, keadilan, kesempatan pengembangan, penghargaan, dan perhatian terhadap kesejahteraan, karyawan cenderung memberikan respons positif melalui sikap, perilaku, dan keterikatan yang lebih baik terhadap organisasi.

Dalam konteks penelitian ini, prinsip SET dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antara Strategi SDM Berkelanjutan (SuHRM), budaya organisasi, dan retensi karyawan. Penerapan SuHRM yang memperhatikan kesejahteraan, pengembangan kompetensi, keadilan, keseimbangan kehidupan kerja, serta keberlanjutan hubungan kerja dapat memberikan pengalaman positif kepada karyawan. Perlakuan tersebut selanjutnya dapat membentuk persepsi bahwa organisasi memiliki kepedulian terhadap karyawan, sehingga mendorong terciptanya hubungan kerja yang lebih positif.

Hubungan tersebut tidak hanya tercermin pada respons individu karyawan, tetapi juga dapat terinternalisasi dalam budaya organisasi. Praktik SDM yang dilakukan secara konsisten dapat membentuk nilai, norma, pola komunikasi, dan perilaku yang berkembang dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, budaya organisasi dapat menjadi mekanisme yang menerjemahkan penerapan SuHRM ke dalam pengalaman dan perilaku karyawan. Budaya organisasi yang mendukung, adil, terbuka, dan berorientasi pada kesejahteraan dapat memperkuat hubungan positif antara karyawan dan organisasi.

Selanjutnya, hubungan pertukaran sosial yang positif dapat mendorong karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan menjadi bagian dari lingkungan kerja yang sesuai dengan nilai yang mereka harapkan, kecenderungan untuk bertahan dalam organisasi menjadi lebih tinggi. Oleh karena itu, SuHRM tidak hanya berpotensi memengaruhi retensi karyawan secara langsung, tetapi juga melalui pembentukan budaya organisasi yang positif. Dalam kerangka penelitian ini, budaya organisasi diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme hubungan antara SuHRM dan retensi karyawan.

Sustainable HRM dibangun dari rangka praktik HR yang menyeimbangkan tujuan organisasi dan kesejahteraan jangka panjang karyawan. Faktor-faktor inti yang sering muncul dalam literatur meliputi: (1) pelatihan dan pengembangan jangka panjang (*long-term training & career development*), (2) rekrutmen berbasis nilai dan keadilan prosedural, (3) sistem kompensasi yang adil dan transparan, (4) praktek *work-life balance* (fleksibilitas kerja), (5) praktek Green/GHRM (kebijakan ramah lingkungan dalam HR), serta (6) dukungan kepemimpinan dan budaya organisasi yang mendukung (*leadership support & organizational support*). Penelitian terkini menunjukkan konsistensi peran elemen-elemen ini dalam membentuk *outcome* jangka panjang seperti keterikatan, kepuasan dan retensi, namun efeknya seringkali dimediasi oleh konteks organisasi, contohnya yaitu dukungan manajerial, sehingga implementasi harus disesuaikan dengan kondisi lokal (Lu *et al.*, 2023).

Untuk mengukur apakah organisasi menerapkan Sustainable HRM, peneliti dan praktisi biasa menggunakan indikator kuantitatif dan kualitatif yang jelas. Indikator operasional yang sering dipakai meliputi: keberadaan kebijakan tertulis (*policy adoption*), proporsi anggaran untuk pelatihan berkelanjutan, jumlah jam pelatihan per karyawan per tahun, skor persepsi karyawan terhadap keadilan kompensasi dan *work-life balance* (survei Likert), tingkat partisipasi dalam program keberlanjutan/GHRM, skor engagement/organisational support, serta metrik outcome seperti tingkat turnover, niat keluar, dan lama masa kerja rata-rata. Indikator-indikator ini memungkinkan pengujian hubungan kausal antara praktik SuHRM dan hasil seperti retensi, khususnya bila dikombinasikan dengan pengukuran budaya organisasi sebagai mediator (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2025).

Di lingkungan perguruan tinggi, strategi SDM berkelanjutan memiliki relevansi yang tinggi karena banyak tuntutan dan perubahan yang harus dihadapi. Misalnya, studi yang dilakukan oleh Ramaditya *et al* (2023) mengenai strategi Human Resource pada perguruan tinggi swasta di Indonesia menemukan bahwa dalam menghadapi perubahan (teknologi, regulasi, harapan mahasiswa/mahasiswa tambahan), perguruan tinggi menggunakan strategi SDM bukan hanya untuk efisiensi, tetapi juga untuk meningkatkan kualitas layanan, menjaga kepuasan tenaga pengajar dan administrasi, serta mempertahankan sumber daya manusia yang kompeten agar institusi dapat bertahan dan berkembang. Studi tersebut menekankan bahwa praktik-praktik seperti peningkatan mutu SDM, adaptasi

kerja, dan pelatihan menjadi bagian penting dari strategi manajemen SDM agar sesuai dengan perubahan zaman (Enhert & Zink, 2023).

Selain itu, penelitian lokal juga menunjukkan bahwa penerapan strategi SDM yang berkelanjutan seperti Green HRM, dukungan organisasi, pelatihan, dan keseimbangan kerja-hidup sangat berpengaruh pada retensi karyawan muda di Indonesia. Contoh dari Palupiningtyas *et al.* (2025) menunjukkan bahwa dalam industri perhotelan di Jawa Tengah, praktik GHRM, terutama pelatihan lingkungan dan penilaian kinerja ramah lingkungan, secara signifikan meningkatkan retensi karyawan muda serta performanya. Meskipun penelitian tersebut tidak dilakukan di perguruan tinggi, temuan ini mendukung bahwa praktik SDM berkelanjutan tetap relevan untuk diadopsi pada tenaga kependidikan, sehingga dapat meningkatkan loyalitas sekaligus menekan tingkat turnover.

2.1.2. Pengukuran Strategi SDM Berkelanjutan

Pengukuran Sustainable HRM biasanya dilakukan melalui konstruk multidimensi. Beberapa penelitian menggunakan skala yang menggabungkan dimensi ekonomi (ketahanan bisnis, produktivitas), sosial (kesejahteraan, inklusi, keseimbangan kerja-kehidupan), dan lingkungan (praktek ramah lingkungan, efisiensi sumber daya). Skala semacam ini memungkinkan peneliti mengkuantifikasi sejauh mana organisasi menerapkan strategi SDM berkelanjutan (Cooke *et al.*, 2024). Contoh dimensi operasional yang sering muncul yaitu rekrutmen dan seleksi berkelanjutan, pengembangan dan pelatihan berfokus pada

kompetensi masa depan, manajemen karir yang mendukung employability, kompensasi dan kesejahteraan yang adil, partisipasi karyawan dan kepemimpinan yang berorientasi keberlanjutan. Masing-masing dapat diukur dengan item skala likert dalam survei organisasi (Lu *et al.*, 2023). Peneliti lain menekankan penggunaan KPI (*key performance indicators*) kuantitatif, misalnya seperti tingkat turnover, absensi, jumlah jam pelatihan per karyawan, indeks kepuasan kerja, emisi karbon atau pengurangan konsumsi sumber daya terkait program HR yang mendukung green workplace. Penggunaan KPI membantu mengaitkan praktik HR dengan outcome lingkungan dan ekonomi organisasi (Marrucci *et al.*, 2021).

Selain menggunakan skala Likert dan KPI sebagaimana telah dijelaskan, penelitian-penelitian terbaru juga banyak mengembangkan model pengukuran yang lebih kompleks. Beberapa di antaranya menggunakan pendekatan second-order construct untuk memotret strategi SDM berkelanjutan secara lebih utuh. Misalnya, konstruk “Sustainable HRM” diukur sebagai dimensi tingkat kedua yang dibentuk oleh beberapa subdimensi seperti rekrutmen hijau, pelatihan dan pengembangan, partisipasi karyawan, serta sistem kompensasi dan penghargaan yang adil. Analisis faktor konfirmatori (CFA) kemudian digunakan untuk menguji kesesuaian model dan memastikan bahwa setiap indikator benar-benar merepresentasikan dimensi yang diukur (Hair *et al.*, 2022). Pendekatan seperti ini membuat pengukuran menjadi lebih akurat dan memudahkan peneliti menilai sejauh mana strategi SDM berkelanjutan diintegrasikan secara sistematis dalam kebijakan organisasi.

Selain itu, perkembangan riset juga menyoroti pentingnya diversifikasi metode pengukuran, tidak hanya mengandalkan persepsi responden melalui survei mandiri (*self-report*). Beberapa penelitian mulai membandingkan hasil pengukuran dari berbagai sumber, seperti penilaian pihak ketiga (*third-person rating*) atau data organisasi yang bersifat objektif. Pendekatan ini dinilai dapat mengurangi bias sosial di mana responden cenderung memberikan jawaban yang “terlihat baik” terkait praktik berkelanjutan. Misalnya, penelitian di sektor perhotelan oleh Lu *et al.* (2023) menemukan bahwa data yang diperoleh dari pengukuran campuran (gabungan survei dan data objektif) menghasilkan estimasi yang lebih konsisten dibandingkan metode tunggal. Oleh sebab itu, penggunaan multi-method atau *triangulation approach* kini semakin direkomendasikan dalam studi tentang strategi SDM berkelanjutan (Ahn & Avila, 2022).

Pengukuran strategi SDM berkelanjutan juga disarankan mencakup indikator hasil jangka panjang (*long-term outcomes*) agar tidak berhenti hanya pada proses atau praktik HR. Beberapa studi menunjukkan bahwa keberhasilan strategi ini seharusnya terlihat dari peningkatan kesejahteraan karyawan, loyalitas dan retensi jangka panjang, serta kontribusi terhadap tanggung jawab sosial dan kinerja lingkungan perusahaan (Ren *et al.*, 2023). Dengan demikian, indikator pengukuran sebaiknya tidak hanya menilai implementasi program, tetapi juga dampaknya terhadap dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan organisasi. Pendekatan holistik seperti ini memungkinkan peneliti melihat secara lebih

menyeluruh bagaimana strategi SDM berkelanjutan benar-benar memberi nilai tambah bagi keberlanjutan perusahaan.

2.1.3. Faktor yang Mempengaruhi Penerapan Strategi SDM Berkelanjutan

Keberhasilan penerapan strategi SDM berkelanjutan tidak dapat dilepaskan dari komitmen dan arah kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan organisasi. Komitmen pimpinan berfungsi sebagai motor penggerak yang mengarahkan seluruh aktivitas organisasi menuju tujuan keberlanjutan. Pimpinan yang memiliki visi jangka panjang akan memastikan bahwa nilai-nilai keberlanjutan tidak hanya menjadi slogan, tetapi benar-benar diintegrasikan dalam seluruh aspek pengelolaan SDM mulai dari perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan, hingga evaluasi kinerja. Dukungan yang kuat dari top management juga menentukan sejauh mana kebijakan dan program HR dapat dijalankan secara konsisten di seluruh lini organisasi. Penelitian terkini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi keberlanjutan (*sustainable leadership*) berpengaruh positif terhadap implementasi praktik HR yang mendukung kesejahteraan karyawan, efisiensi sumber daya, serta tanggung jawab sosial perusahaan (Christina *et al.*, 2025). Tanpa komitmen yang kuat dari pimpinan, strategi SDM berkelanjutan cenderung berhenti pada tingkat wacana, tanpa menghasilkan perubahan nyata dalam perilaku dan budaya organisasi.

Budaya organisasi juga berperan besar dalam membentuk keberhasilan implementasi strategi SDM berkelanjutan. Budaya yang terbuka terhadap pembelajaran, inovasi, serta orientasi jangka panjang akan mempermudah

internalisasi nilai-nilai keberlanjutan ke dalam perilaku dan kebijakan organisasi. Organisasi dengan budaya kolaboratif dan partisipatif lebih mudah mengembangkan program pelatihan hijau (*green training*), sistem kompensasi berbasis perilaku berkelanjutan, serta rekrutmen yang mempertimbangkan nilai sosial dan lingkungan calon karyawan. Sebaliknya, budaya organisasi yang terlalu birokratis atau hanya berorientasi pada target finansial jangka pendek sering kali menghambat pelaksanaan strategi berkelanjutan karena kurangnya dukungan terhadap perubahan nilai dan perilaku (Zihan, 2024). Dalam penelitian empiris, budaya organisasi terbukti menjadi mediator antara strategi SDM berkelanjutan dan hasil organisasi seperti retensi, produktivitas, dan keterlibatan karyawan (Perwira, 2024).

Selain kepemimpinan dan budaya, faktor sumber daya organisasi juga memiliki peran fundamental. Implementasi strategi SDM berkelanjutan memerlukan dukungan finansial, teknologi, serta tenaga ahli yang memahami konsep keberlanjutan. Ketersediaan anggaran menentukan sejauh mana organisasi dapat melaksanakan program seperti pelatihan keberlanjutan, pengembangan sistem HR digital, maupun sertifikasi lingkungan. Di sisi lain, sumber daya manusia internal terutama staf HR perlu memiliki kompetensi analitis, strategis, dan nilai etika keberlanjutan agar dapat menerjemahkan kebijakan menjadi tindakan nyata. Abubakar *et al* (2024) menemukan bahwa organisasi dengan kapasitas sumber daya tinggi cenderung memiliki tingkat implementasi HR berkelanjutan yang lebih baik dibandingkan organisasi yang kekurangan

dukungan finansial dan teknologi. Dengan demikian, kapasitas sumber daya menjadi syarat penting untuk memastikan keberlanjutan strategi dapat dijalankan secara konsisten.

Faktor eksternal juga berpengaruh signifikan terhadap penerapan strategi SDM berkelanjutan. Lingkungan eksternal seperti regulasi pemerintah, tekanan investor, ekspektasi pelanggan, serta persyaratan rantai pasok sering menjadi pemicu utama adopsi kebijakan berkelanjutan di organisasi. Misalnya, perusahaan yang diwajibkan melaporkan indikator ESG (*Environmental, Social, and Governance*) akan lebih terdorong untuk mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam sistem HR mereka (Sulistiawan, 2024). Tekanan pasar global dan norma sosial yang semakin menuntut tanggung jawab perusahaan turut memperkuat dorongan bagi organisasi untuk menyesuaikan praktik HR-nya dengan standar keberlanjutan. Namun, ketidakpastian kebijakan pemerintah dan perbedaan regulasi antarnegara masih menjadi tantangan besar bagi organisasi multinasional dalam menjaga konsistensi penerapan prinsip tersebut (Christina et al., 2025).

Selain itu, kapabilitas unit SDM menjadi penentu utama keberhasilan implementasi strategi berkelanjutan. Unit SDM yang berfungsi strategis, bukan hanya administratif, akan mampu mendorong perubahan budaya, merancang pelatihan, dan mengembangkan sistem penghargaan yang mendukung perilaku berkelanjutan. HR yang berkompeten juga dapat memanfaatkan data untuk mengukur dampak kebijakan terhadap *outcome* lingkungan dan sosial. Altassan et al. (2025) menegaskan bahwa penguatan kapasitas profesional HR melalui

pelatihan, sertifikasi, dan pembelajaran berkelanjutan merupakan investasi strategis dalam mendukung keberlanjutan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi yang ingin sukses menerapkan strategi SDM berkelanjutan harus memastikan tim HR nya memiliki kemampuan konseptual, analitis, dan etis yang memadai.

Sikap dan persepsi karyawan menjadi elemen psikologis yang turut menentukan efektivitas penerapan strategi ini. Ketika karyawan memahami dan percaya pada nilai keberlanjutan, mereka akan lebih berpartisipasi aktif dalam setiap program yang dijalankan. *Perceived organizational support* dan *sense of belonging* yang tinggi memperkuat motivasi intrinsik untuk terlibat dalam perilaku pro-lingkungan maupun pro-sosial di tempat kerja (Perwira, 2024). Namun, bila inisiatif keberlanjutan dianggap sebagai beban administratif atau strategi pencitraan, maka tingkat partisipasi dan retensi dapat menurun. Oleh sebab itu, komunikasi internal yang transparan, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, dan pemberian penghargaan atas perilaku berkelanjutan menjadi strategi efektif untuk memperkuat penerimaan program SDM berkelanjutan di semua lapisan organisasi.

Perkembangan teknologi juga memberikan pengaruh besar terhadap pelaksanaan strategi SDM berkelanjutan. Sistem informasi SDM, platform pembelajaran daring, dan analitik HR (*HR analytics*) memungkinkan organisasi untuk melacak dan mengevaluasi dampak kebijakan secara lebih presisi. Teknologi digital membantu efisiensi energi melalui pengurangan penggunaan

kertas, otomatisasi proses administrasi, serta mendukung sistem kerja jarak jauh yang ramah lingkungan (Abubakar *et al.*, 2024). Namun, pemanfaatan teknologi ini juga menuntut literasi digital dan infrastruktur yang memadai. Perusahaan yang berhasil mengintegrasikan teknologi dalam sistem HR mereka akan lebih siap menghadapi tantangan keberlanjutan di masa depan.

Pengukuran dan evaluasi menjadi faktor penting dalam memastikan strategi SDM berkelanjutan dapat dipertahankan. Organisasi yang memiliki sistem pengukuran kinerja berbasis keberlanjutan akan lebih mudah mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan menilai dampak jangka panjang program HR mereka. KPI (*Key Performance Indicators*) yang mengintegrasikan dimensi sosial, ekonomi, dan lingkungan menjadi alat penting dalam memantau sejauh mana kebijakan SDM mendukung pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi (Christina *et al.*, 2025). Tanpa mekanisme evaluasi yang jelas, upaya penerapan strategi SDM berkelanjutan berisiko kehilangan arah dan dukungan dari pemangku kepentingan internal.

2.1.4. Indikator Strategi Sumber Daya Manusia (SDM) Berkelanjutan

Strategi SDM berkelanjutan diukur melalui serangkaian indikator multidimensional yang merepresentasikan keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam pengelolaan tenaga kerja. Indikator-indikator ini membantu organisasi menilai sejauh mana praktik HR mereka mendukung keberlanjutan jangka panjang baik bagi organisasi maupun bagi karyawan. Menurut Christina *et al.* (2025), pengukuran strategi SDM berkelanjutan

sebaiknya mencakup dimensi yang selaras dengan pilar triple bottom line yakni people, planet, profit sehingga dapat mencerminkan kontribusi HR tidak hanya terhadap produktivitas, tetapi juga kesejahteraan sosial dan pelestarian lingkungan. Pendekatan ini memungkinkan HR menjadi bagian integral dari strategi keberlanjutan organisasi, bukan hanya sebagai fungsi administratif.

Dimensi ekonomi dari indikator strategi SDM berkelanjutan menitikberatkan pada efisiensi dan daya tahan organisasi dalam mengelola tenaga kerja. Aspek ini mencakup indikator seperti produktivitas karyawan, tingkat retensi dan turnover, efisiensi biaya tenaga kerja, serta pengelolaan kompetensi jangka panjang (Lu et al., 2025). Indikator ekonomi juga dapat mencakup efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kinerja, tingkat absensi, serta kontribusi program HR terhadap profitabilitas organisasi (Marrucci *et al.*, 2024). Semakin tinggi kemampuan organisasi dalam menjaga keseimbangan antara efisiensi dan kesejahteraan karyawan, semakin berkelanjutan strategi SDM yang dijalankan. Oleh karena itu, pengukuran ekonomi tidak semata-mata berfokus pada penghematan biaya, tetapi juga pada investasi jangka panjang terhadap modal manusia yang produktif dan adaptif.

Dimensi sosial merupakan elemen penting yang menegaskan peran SDM dalam menciptakan kesejahteraan, keadilan, dan inklusi di tempat kerja. Indikator sosial meliputi keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), keadilan dan kesetaraan gender, inklusi sosial, kesempatan pengembangan karier, serta keselamatan dan kesehatan kerja (Altassan et al., 2025). Selain itu, indikator ini

menilai sejauh mana organisasi memberikan dukungan terhadap kesejahteraan psikologis karyawan dan keterlibatan sosialnya dalam komunitas. Penelitian oleh Zihan (2024) menunjukkan bahwa penerapan indikator sosial yang kuat tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat loyalitas dan retensi karyawan. Oleh karena itu, dimensi sosial menjadi salah satu pilar yang harus diperhatikan dalam pengukuran strategi SDM berkelanjutan.

Dimensi lingkungan dalam indikator strategi SDM berkelanjutan berfokus pada perilaku dan kebijakan organisasi yang ramah lingkungan. Praktik seperti pengurangan limbah, efisiensi energi, penggunaan sumber daya secara hemat, dan pelatihan lingkungan bagi karyawan merupakan indikator utama yang umum digunakan (Tran et al., 2023). HR memiliki peran strategis dalam menanamkan kesadaran lingkungan melalui rekrutmen yang memperhatikan nilai hijau, pengembangan keterampilan hijau (*green skills*), serta sistem penghargaan yang mendukung perilaku ramah lingkungan. Marrucci et al. (2024) menegaskan bahwa pengukuran dimensi lingkungan dapat dilakukan dengan menggunakan *Key Performance Indicators* (KPI) seperti penurunan emisi karbon akibat perubahan pola kerja, jumlah jam pelatihan lingkungan, dan tingkat partisipasi karyawan dalam program keberlanjutan perusahaan.

Indikator pada tingkat praktik HR (*HR functional level*) mencakup komponen-komponen spesifik dari manajemen SDM. Beberapa peneliti seperti Abubakar et al. (2024) mengelompokkan indikator ini ke dalam enam praktik utama: rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja,

kompensasi dan kesejahteraan, hubungan industrial, serta manajemen karier. Dalam konteks berkelanjutan, setiap praktik tersebut memiliki ciri khas tersendiri, misalnya, rekrutmen berkelanjutan mempertimbangkan nilai-nilai etika dan keberagaman; pelatihan diarahkan pada pengembangan keterampilan hijau dan soft skill adaptif; manajemen kinerja menekankan evaluasi berbasis kontribusi sosial lingkungan; sedangkan sistem kompensasi mengintegrasikan insentif atas perilaku berkelanjutan. Pengukuran berbasis indikator ini memungkinkan organisasi menilai konsistensi antar aspek HR yang mendukung keberlanjutan secara menyeluruh.

Indikator yang berfokus pada pengembangan karyawan menjadi bagian integral dari strategi SDM berkelanjutan. Lu et al. (2023) menyatakan bahwa organisasi yang berorientasi keberlanjutan harus memprioritaskan investasi dalam pelatihan berkelanjutan (*lifelong learning*), peningkatan kompetensi masa depan, serta dukungan terhadap *employability* karyawan. Indikator pengembangan karyawan mencakup frekuensi pelatihan, tingkat partisipasi, peningkatan keterampilan yang relevan dengan transformasi digital dan hijau, serta peluang promosi yang adil. Karyawan yang memiliki peluang berkembang secara berkelanjutan akan memiliki komitmen lebih tinggi terhadap organisasi dan berkontribusi pada stabilitas tenaga kerja jangka panjang.

Selain itu, indikator keterlibatan dan partisipasi karyawan juga penting dalam menilai keberlanjutan strategi SDM. Karyawan yang terlibat aktif dalam proses pengambilan keputusan dan program keberlanjutan menunjukkan tingkat

kepemilikan yang tinggi terhadap nilai organisasi. Indikator ini dapat diukur melalui survei keterlibatan, partisipasi dalam kegiatan sosial perusahaan, serta umpan balik terhadap kebijakan HR (Perwira, 2024). Dalam banyak kasus, keterlibatan karyawan berfungsi sebagai penghubung antara kebijakan HR berkelanjutan dan hasil nyata seperti peningkatan produktivitas, retensi, serta reputasi organisasi. Dengan demikian, indikator partisipasi menjadi tolok ukur penting yang mencerminkan keberhasilan implementasi strategi SDM berkelanjutan dari sisi perilaku karyawan.

Kompensasi dan kesejahteraan karyawan juga menjadi indikator penting yang mencerminkan keberlanjutan dalam kebijakan HR. Strategi kompensasi yang berkelanjutan tidak hanya menekankan keseimbangan antara imbalan finansial dan non-finansial, tetapi juga memastikan keadilan internal dan eksternal, keterjangkauan, serta transparansi dalam sistem penilaian. Menurut Sulistiawan (2024), organisasi yang mengimplementasikan kompensasi adil dan mendukung kesejahteraan sosial cenderung memiliki tingkat turnover yang rendah serta reputasi sosial yang baik. Indikator ini juga dapat meliputi dukungan kesejahteraan mental, kebijakan cuti yang fleksibel, dan program dukungan keluarga.

Untuk memastikan keberlanjutan jangka panjang, indikator evaluasi dan pelaporan juga harus dikembangkan. Christina et al. (2025) menekankan pentingnya sistem pelaporan HR yang mengintegrasikan indikator keberlanjutan ke dalam laporan *Environmental, Social, and Governance* (ESG). Laporan ini

membantu perusahaan mengomunikasikan kinerja keberlanjutan kepada stakeholder, serta memastikan akuntabilitas terhadap kebijakan HR yang telah diterapkan. Indikator pelaporan dapat mencakup jumlah jam pelatihan per karyawan, tingkat kesetaraan gender di posisi manajerial, atau rasio kompensasi berbasis keberlanjutan. Transparansi pelaporan menjadi elemen kunci dalam memperkuat kredibilitas dan kepercayaan publik terhadap strategi SDM organisasi.

Secara keseluruhan, indikator strategi SDM berkelanjutan berfungsi sebagai instrumen evaluatif yang membantu organisasi menilai efektivitas kebijakan HR mereka dalam mendukung tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Penggunaan indikator yang komprehensif memungkinkan organisasi mengambil keputusan berbasis data, memperbaiki kebijakan yang belum efektif, dan meningkatkan daya saing melalui praktik SDM yang lebih adaptif dan bertanggung jawab (Altassan et al., 2025; Lu et al., 2023).

2.2. Kepemimpinan Transformasional

2.2.1. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan modern yang paling banyak digunakan dalam penelitian SDM dan perilaku organisasi, khususnya ketika membahas perubahan organisasi, budaya organisasi, dan retensi karyawan. Pada dasarnya, kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi

demi tujuan organisasi melalui proses transformasi nilai, keyakinan, dan perilaku (Buil & Matute, 2019). Dalam literatur terbaru, konsep ini semakin dikaitkan dengan penguatan kapasitas organisasi dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis dan menuntut keberlanjutan (Afsar & Shah, 2021). Kepemimpinan transformasional tidak sekadar mengarahkan, tetapi juga mengubah dan menggerakkan orang menuju kinerja yang lebih tinggi.

Dalam konteks organisasi modern, kepemimpinan transformasional dipahami sebagai kemampuan pemimpin untuk memengaruhi perubahan positif melalui empat dimensi utama: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Pemimpin dengan *idealized influence* menjadi panutan yang dihormati; mereka menunjukkan integritas, etika, dan komitmen kuat terhadap visi organisasi. *Inspirational motivation* ditunjukkan melalui kemampuan pemimpin memberikan visi yang jelas, menumbuhkan optimisme, dan menciptakan suasana kerja yang penuh harapan. Dimensi *intellectual stimulation* mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, memecahkan masalah secara inovatif, dan memberikan ruang bagi pembelajaran berkelanjutan. Sementara *individualized consideration* merujuk pada perhatian khusus pemimpin terhadap kebutuhan perkembangan setiap karyawan (Northouse, 2022). Keempat dimensi ini menjadi landasan dalam menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional mampu memperkuat budaya organisasi dan meningkatkan retensi karyawan.

Penelitian terkini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional sangat relevan dalam konteks organisasi yang menerapkan strategi SDM berkelanjutan. Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang mendukung nilai keberlanjutan, kolaborasi, dan pengembangan jangka panjang, sehingga dapat memperkuat iklim organisasi yang positif serta memengaruhi pola perilaku karyawan. Studi oleh Alshammari *et al.* (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi pendorong utama terciptanya budaya organisasi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pembelajaran. Ketika pemimpin mampu menumbuhkan nilai-nilai keberlanjutan, karyawan akan lebih mudah menyelaraskan perilaku mereka dengan praktik SDM berkelanjutan, sehingga mendukung keberhasilan strategi tersebut.

Dalam hubungannya dengan retensi karyawan, pemimpin transformasional berperan penting dalam meningkatkan loyalitas, komitmen, dan kepuasan kerja. Pemimpin yang memberikan perhatian individual, mendorong pertumbuhan karier, dan menciptakan hubungan interpersonal yang positif mampu meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan lebih lama di organisasi. Penelitian oleh Buil *et al.* (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan menurunkan *turnover intention* dan meningkatkan engagement karyawan, terutama ketika didukung oleh budaya organisasi yang kuat. Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan tersebut mampu menciptakan pengalaman kerja yang bermakna bagi karyawan, sehingga berdampak pada retensi jangka panjang.

Lebih jauh, kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang erat dengan terbentuknya budaya organisasi yang sehat dan produktif. Pemimpin transformasional tidak hanya mengatur proses kerja, tetapi juga menanamkan nilai dan keyakinan yang membentuk cara karyawan berinteraksi, berperilaku, dan mengambil keputusan. Studi oleh Cheong et al. (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi berbasis inovasi dan pembelajaran. Budaya ini kemudian memengaruhi kinerja dan retensi karyawan melalui rasa memiliki, kepercayaan interpersonal, dan lingkungan kerja yang mendukung.

Dengan memperhatikan berbagai temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menggerakkan perubahan perilaku melalui inspirasi, motivasi, dan pengembangan sumber daya manusia. Definisi ini sangat relevan dalam penelitian yang menguji hubungan antara strategi SDM berkelanjutan, budaya organisasi, dan retensi karyawan. Pemimpin transformasional menjadi penghubung yang memungkinkan nilai-nilai keberlanjutan internalisasi secara efektif ke dalam budaya organisasi, sehingga berdampak pada meningkatnya komitmen dan retensi karyawan. Dengan demikian, konsepsi kepemimpinan transformasional tidak hanya penting sebagai variabel independen, tetapi juga sebagai peran strategis dalam membangun fondasi organisasi yang berkelanjutan.

2.2.2. Pengukuran Kepemimpinan Transformasional

Pengukuran kepemimpinan transformasional paling sering dilakukan dengan instrumen terstandar yang telah digunakan secara luas di penelitian manajemen dan perilaku organisasi; yang paling menonjol adalah versi-versi aktuaria dari *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang diadaptasi berkali-kali untuk berbagai konteks budaya dan sektor. Studi-studi validasi terbaru melaporkan bahwa MLQ (full maupun short form) tetap menunjukkan reliabilitas dan validitas prediktif yang memadai untuk mengukur dimensi-dimensi transformasional (*idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration*), meskipun struktur faktorialnya perlu diuji ulang pada setiap sampel kontekstual (Wang, 2023). Oleh karena itu MLQ sering direkomendasikan sebagai starting point untuk penelitian kuantitatif tentang kepemimpinan transformasional, termasuk penelitian yang menguji peran kepemimpinan dalam mendukung praktik SDM berkelanjutan dan efeknya terhadap budaya organisasi maupun retensi karyawan (Northouse, 2022).

Sejumlah penelitian terkini menggarisbawahi pentingnya pengujian psikometrik MLQ pada konteks lokal sebelum dipakai misalnya analisis faktor konfirmatori (CFA), reliabilitas komposit, dan pengujian invariansi lintas kelompok (konteks industri, negara, atau kelompok jabatan). Penelitian di Afrika Selatan dan Asia (Grobler, 2023; Wang, 2023) menunjukkan variasi struktur faktor MLQ, sehingga peneliti disarankan melakukan validasi (CFA/IRT) dan, bila perlu, adaptasi item agar bermakna secara kultural. Temuan-temuan ini

relevan untuk penelitian tentang SDM berkelanjutan karena pengukuran kepemimpinan yang tidak valid dapat menodai estimasi hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan retensi karyawan. Dengan kata lain, validitas konstruk menjadi prasyarat agar hubungan kausal yang diuji benar-benar merefleksikan efek kepemimpinan, bukan artefak pengukuran (Grobler, 2023).

Selain MLQ, literatur mutakhir juga mengadopsi atau mengembangkan skala alternatif yang lebih ringkas atau berfokus pada dimensi tertentu misalnya skala (*short TL scales*) dan instrumen konteks spesifik yang menekankan aspek etika, *sustainability orientation*, atau *green leadership* (Boeske, 2023). Studi pengembangan instrumen terbaru menunjukkan bahwa skala yang disusun khusus untuk sektor tertentu (pendidikan, layanan kesehatan, manufaktur) sering kali memperbaiki validitas isi dan sensitivitas prediktif terhadap *outcome outcome* seperti inovasi atau retensi (Irdiyansyah, 2024; Klein, 2023). Oleh karena itu dalam penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi dan retensi, memilih atau memodifikasi instrumen sesuai karakteristik sektor dan budaya organisasi sangat dianjurkan (Irdiyansyah, 2024).

Metode pengukuran juga berkembang dari sekadar self report atasan atau bawahan ke desain multi rater (360°) dan data berpasangan (*manager employee dyads*). *Evidence* dari studi baru menunjukkan bahwa penggunaan penilaian multi sumber (misalnya rekan kerja, bawahan, dan penilaian diri) mengurangi bias sosial dan memberikan estimasi hubungan yang lebih kuat antara kepemimpinan

transformatif dan outcome organisasi seperti engagement dan turnover intention (Klein, 2023). Untuk penelitian yang mengaitkan kepemimpinan transformatif dengan retensi karyawan, pendekatan 360° atau pengukuran bawahan (*employee rated leadership*) sering direkomendasikan karena perspektif bawahan lebih langsung merefleksikan pengalaman yang memengaruhi keputusan bertahan atau keluar karyawan.

Secara analitis, tren terbaru dalam pengukuran kepemimpinan transformatif melibatkan penggunaan model hierarkis (*second order constructs*), analisis faktor eksploratori/konfirmatori lanjutan, serta teknik SEM (*Structural Equation Modeling*) dan PLS untuk menguji konstruk sebagai pembentuk multidimensi yang mempengaruhi variabel mediasi/intervening (misalnya budaya organisasi) dan outcome (misalnya retensi). Beberapa studi validasi menemukan bahwa beberapa dimensi MLQ lebih tepat dimodelkan sebagai konstruk *formative* atau *second order*, bukan semata-mata *reflective*, tergantung pada tujuan penelitian dan sifat item-itemnya (Grobler, 2023). Penggunaan pendekatan ini memungkinkan peneliti menguji secara simultan efek langsung kepemimpinan pada budaya organisasi dan efek tidak langsungnya pada retensi melalui jalur mediating.

literatur metode merekomendasikan triangulasi metode untuk meningkatkan validitas pengukuran mengombinasikan instrumen kuantitatif terstandar (misalnya MLQ atau skala singkat) dengan data kualitatif (wawancara mendalam, studi kasus), serta indikator organisasi (*turnover rates, engagement*

scores) sebagai validasi eksternal. Pendekatan mixed-methods ini sangat cocok ketika konteks penelitian melibatkan strategi SDM berkelanjutan, karena ia menangkap tidak hanya persepsi tentang gaya kepemimpinan tetapi juga implementasi nyata dari praktik kepemimpinan yang mendukung budaya berkelanjutan dan retensi jangka panjang (Wang, 2023; Irdiyansyah, 2024). Dengan demikian, pengukuran kepemimpinan transformasional yang komprehensif dan tervalidasi menjadi fondasi penting untuk menilai peran kepemimpinan dalam memperkuat strategi SDM berkelanjutan dan meningkatkan budaya organisasi serta retensi karyawan.

2.2.3. Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Faktor personal atau karakter pemimpin merupakan determinan utama munculnya perilaku kepemimpinan transformasional. Berbagai studi menunjukkan bahwa ciri-ciri kepribadian (misalnya skor tinggi pada *Extraversion*, *Openness*, dan *Agreeableness*; skor rendah pada *Neuroticism*) berkorelasi positif dengan praktik transformasional karena trait-trait ini memfasilitasi kemampuan mempengaruhi, komunikasi visioner, serta pengelolaan hubungan interpersonal. Penelitian keluaran meta analitik dan studi empiris terkini menegaskan peran sifat kepribadian *Big Five* sebagai prediktor konsisten efektivitas kepemimpinan transformasional. (Bajcar & Babiak, 2022).

Kecerdasan emosional (*emotional intelligence*, EI) juga sering dikutip sebagai faktor penting bagi kepemimpinan transformasional. Pemimpin dengan EI tinggi lebih mampu membaca emosi bawahan, mengelola konflik, memberikan

dukungan individual, dan membangkitkan motivasi semua perilaku yang menjadi inti transformasional. Literatur empiris terbaru menemukan korelasi positif antara EI dan dimensi-dimensi transformasional seperti *individualized consideration* dan *inspirational motivation*, sehingga program pengembangan EI sering diusulkan sebagai intervensi untuk memperkuat kapasitas kepemimpinan transformasional. (Velez *et al.*, 2023).

Pengalaman profesional dan kapabilitas (*experience & leadership competencies*) turut mempengaruhi kemungkinan seorang pemimpin menerapkan gaya transformasional. Pemimpin yang memiliki pengalaman kaya, pelatihan kepemimpinan, serta kompetensi manajerial dan strategis cenderung lebih efektif merumuskan visi, menginspirasi bawahannya, dan menerapkan stimulasi intelektual. Oleh karena itu, jalur pengembangan kepemimpinan (*leadership development programs, mentoring, dan stretch assignments*) sering dianggap kritis untuk membentuk perilaku transformasional di tingkat manajerial menengah hingga puncak (Irdiyansyah, 2024; Klein, 2023).

Kondisi organisasi dan praktik SDM (*organizational context & HR practices*) memberikan fondasi struktural yang memfasilitasi atau menghambat kepemimpinan transformasional. Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, otonomi, dan inovasi memudahkan pemimpin untuk mempraktikkan *intellectual stimulation* dan *inspirational motivation*. Selain itu, kebijakan HR seperti sistem rekrutmen yang menilai nilai kepemimpinan, program pengembangan kepemimpinan, kompensasi yang menghargai kontribusi

jangka panjang, serta HR *analytics* mendorong munculnya dan keberlanjutan perilaku transformasional. Studi - studi kontemporer menemukan bukti bahwa HR practices berkorelasi dengan intensitas dan efektivitas perilaku transformasional di organisasi (Tran, 2023).

Struktur organisasi dan desain pekerjaan juga berperan: struktur yang relatif desentralistik, jaringan komunikasi terbuka, dan unit kerja yang diberi otonomi cenderung memfasilitasi tindakan transformasional karena pemimpin memiliki ruang untuk memberdayakan bawahan dan mendorong inovasi. Sebaliknya, birokrasi yang kaku dan kontrol terpusat melemahkan kemampuan pemimpin untuk menerapkan *individualized consideration* atau *intellectual stimulation* secara konsisten (Montasser *et al.*, 2023).

Tekanan eksternal dan konteks situasional misalnya persaingan pasar, krisis (pandemi), atau tuntutan keberlanjutan memengaruhi kebutuhan dan munculnya kepemimpinan transformasional. Dalam situasi perubahan cepat atau krisis, organisasi seringkali membutuhkan pemimpin yang mampu memobilisasi visi, memberikan sense-making, dan menginspirasi tindakan kolektif; oleh karena itu tekanan eksternal dapat “memantik” perilaku transformasional atau meningkatkan permintaan organisasi terhadap gaya kepemimpinan ini (Bakker *et al.*, 2023).

Sikap dan karakteristik pengikut (*follower factors*) juga menentukan apakah perilaku transformasional akan muncul dan berdampak. Pengikut yang memiliki tingkat readiness tinggi motivasi intrinsik, *openness to change*, dan

psychological capital lebih responsif terhadap pengaruh transformasional sehingga memperkuat praktik kepemimpinan tersebut. Penelitian menunjukkan adanya dinamika dua arah: kepemimpinan transformasional membentuk *follower outcomes*, tetapi karakteristik bawahan juga memoderasi efektivitas pemimpin (Bakker *et al*, 2023).

Kemampuan komunikasi dan *visional leadership* (skill komunikasi, *storytelling*, dan framing) merupakan faktor teknis yang membedakan pemimpin transformasional yang efektif dari yang kurang efektif. Pemimpin yang mahir meramu dan menyampaikan visi secara persuasif mampu meningkatkan inspirational motivation dan menumbuhkan komitmen kolektif yaitu kemampuan yang dapat dilatih lewat coaching dan praktik komunikasi strategis (Wang, 2023; Bajcar & Babiak, 2022).

Pengaruh teknologi, data, dan HR *analytics* semakin terlihat organisasi yang memanfaatkan data untuk mengidentifikasi potensi kepemimpinan, men-track kinerja pengembangan, dan menyediakan umpan balik *real time* cenderung lebih cepat mengembangkan pemimpin transformasional. Adopsi platform digital untuk pembelajaran dan mentoring mempercepat transfer pembelajaran kepemimpinan yang relevan untuk era keberlanjutan (Irdiyansyah, 2024; Klein, 2023).

Faktor etis dan orientasi keberlanjutan (*ethical orientation & sustainability values*) mulai muncul sebagai determinan penting di literatur terbaru: pemimpin yang memperlihatkan komitmen etis dan orientasi terhadap tujuan keberlanjutan

lebih mudah menginternalisasi dan mengekspresikan nilai-nilai transformasional yang konsisten dengan tujuan SDM berkelanjutan. Studi - studi yang menggabungkan green leadership atau sustainable leadership dengan transformasional menunjukkan bahwa nilai-nilai etika dan sustainability memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan outcome organisasi seperti budaya berkelanjutan dan retensi (Umair *et al.*, 2024).

Terakhir, faktor pengukuran dan validasi empiris—bagaimana kepemimpinan transformasional diukur mempengaruhi temuan tentang faktor-faktor penentu. Studi-studi terbaru menekankan pentingnya pengukuran multi-sumber (360°), validasi psikometrik lokal, dan analisis longitudinal untuk menangkap perkembangan perilaku kepemimpinan dari waktu ke waktu. Ketika pengukuran memadai, analisis determinan kepemimpinan transformasional menjadi lebih akurat dan memberikan insight praktis untuk intervensi pengembangan (Bajcar & Babiak, 2022; Grobler, 2023).

Secara ringkas, literatur terbaru (2020–2025) menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai fenomena yang dipengaruhi oleh kombinasi faktor personal (kepribadian, EI, kompetensi), organisatoris (HR *practices*, budaya, struktur), situasional (tekanan eksternal, krisis), *follower characteristics*, teknologi, serta orientasi etis/keberlanjutan. Untuk penelitianmu yang menguji pengaruh Strategi SDM Berkelanjutan dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi dan Retensi Karyawan menggabungkan variabel - variabel tersebut sebagai kontrol atau moderator

(misalnya EI, HR practices, budaya organisasi) akan memperkaya analisis dan memperkuat validitas temuan.

2.2.4. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Indikator utama kepemimpinan transformasional secara konsisten menyorot empat dimensi klasik *Idealized Influence* (II), *Inspirational Motivation* (IM), *Intellectual Stimulation* (IS), dan *Individualized Consideration* (IC) yang kerap diukur sebagai perilaku pemimpin yang dapat diamati dan dinilai oleh bawahan. *Idealized Influence* tercermin dalam tindakan pemimpin sebagai panutan moral dan etis, pengambilan keputusan yang menunjukkan integritas, serta kemampuan memperoleh rasa hormat dan kepercayaan pengikut; dalam pengukuran, indikator II sering berupa item yang menilai seberapa jauh pemimpin “bertindak sebagai teladan” dan “mengutamakan kepentingan bersama” (Bajcar & Babiak, 2022; Bakker et al., 2023). *Inspirational Motivation* diukur melalui indikator yang menilai kemampuan pemimpin menyampaikan visi yang menggugah, memberikan makna dan arah kerja, serta menumbuhkan optimisme dan antusiasme tim biasanya dioperasionisasikan sebagai pernyataan tentang kemampuan pemimpin “menjelaskan visi organisasi” dan “mendorong harapan tinggi” (Jun & Lee, 2023; Wang, 2023). *Intellectual Stimulation* tercermin pada indikator yang menangkap dorongan pemimpin untuk mengajak bawahan berpikir kritis, mempertanyakan asumsi lama, dan mencoba solusi baru item pengukuran IS sering menanyakan frekuensi pemimpin “mengajukan tantangan intelektual” atau “mendukung ide-ide baru” (Bakker et al., 2023; Klein, 2023). *Individualized*

Consideration terukur lewat indikator yang menilai perhatian personal pemimpin terhadap kebutuhan pengembangan individu, mentoring, dan dukungan emosional misalnya item tentang pemimpin “memberikan umpan balik yang konstruktif” atau “memperhatikan perkembangan karier bawahan” (Buil et al., 2022; Grobler, 2023).

Dalam praktik pengukuran, instrumen standar seperti *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) tetap menjadi acuan utama untuk menangkap indikator-indikator tersebut; MLQ menyediakan item-item operasional yang mewakili keempat dimensi dan telah divalidasi di berbagai konteks, meskipun studi validasi terbaru menekankan perlunya pengujian psikometrik lokal (CFA, reliabilitas komposit, invariansi) sebelum digunakan di sampel spesifik (Bajcar & Babiak, 2022; Wang, 2023). Selain MLQ, skala-skala singkat atau adaptasi kontekstual misalnya versi yang menambahkan indikator terkait etika atau orientasi keberlanjutan (*sustainable/green leadership*) kian muncul untuk menangkap nuansa kepemimpinan transformasional yang relevan bagi organisasi yang mengusung agenda SDM berkelanjutan (Irdiyansyah, 2024; Klein, 2023). Indikator-indikator tambahan semacam “*green visioning*”, “*ethical role modelling*”, atau “*sustainability coaching*” semakin sering dimasukkan ketika tujuan penelitian berkaitan dengan budaya organisasi yang berkelanjutan dan retensi berbasis nilai.

Metode pengukuran juga berkembang: selain *self report*, pendekatan multi rater (360°) dan penilaian bawahan (*employee rated leadership*) sering

direkomendasikan karena mengurangi bias sosial dan memberikan gambaran pengalaman pengikut yang paling relevan bagi *outcome* retensi dan budaya organisasi. Studi longitudinal dan *diary/experience* sampling juga menyoroti bahwa indikator-indikator transformasional dapat bervariasi harian (*state like*) serta berdampak jangka pendek pada engagement dan performa oleh karena itu pengukuran yang menangkap frekuensi dan intensitas perilaku (misalnya “berapa kali pemimpin memberikan dukungan individual minggu lalu”) memberikan informasi yang lebih kaya dibanding pengukuran trait like tunggal (Bakker et al., 2023; Jun et al., 2023).

Secara analitis, tren mutakhir merekomendasikan pemodelan indikator transformasional sebagai konstruk hierarkis (*second-order*) dalam SEM/PLS ketika tujuan penelitian adalah menguji efek kepemimpinan terhadap mediator (misalnya budaya organisasi) dan outcome (misalnya retensi karyawan). Pendekatan ini memungkinkan kombinasi indikator spesifik (misalnya *vision communication, ethical modelling, coaching, stimulation*) menjadi satu konstruk transformasional yang kemudian diuji jalurnya terhadap variabel lain. Validitas konstruk dan sifat indikator (*reflective* vs *formative*) perlu dipertimbangkan dengan seksama karena memengaruhi interpretasi hasil dan rekomendasi praktis bagi pengembangan kepemimpinan (Grobler, 2023; Bajcar & Babiak, 2022).

Literatur terbaru menggarisbawahi pentingnya memasukkan indikator yang mengukur konsekuensi perilaku transformasional seperti peningkatan *engagement* karyawan, *trust in leader*, inovasi, dan penurunan *turnover intention*

sebagai validasi eksternal atas kualitas pengukuran kepemimpinan. Dalam konteks penelitian tentang strategi SDM berkelanjutan, memasukkan indikator-indikator yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan praktik HR berkelanjutan (misalnya dukungan terhadap *green HR practices*, pengembangan kompetensi hijau) akan memberikan bukti empiris lebih kuat mengenai peran kepemimpinan dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung retensi jangka panjang (Buil et al., 2022; Irdiyansyah, 2024)

2.3. Budaya Organisasi

2.3.1. Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, norma, dan perilaku yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang menjadi pedoman dalam berinteraksi dan bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Schein (2017, dalam konteks modern diulas kembali oleh Ahmad et al., 2023), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dipelajari oleh sekelompok orang ketika mereka memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti cukup berhasil untuk dianggap valid dan karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpikir, merasakan, dan bertindak. Dalam konteks strategi SDM berkelanjutan, budaya organisasi tidak hanya menjadi landasan perilaku individu, tetapi juga menjadi kekuatan pendorong yang menentukan sejauh mana nilai-nilai keberlanjutan dapat diinternalisasi dan diimplementasikan di seluruh tingkatan organisasi (Christina et al., 2025).

Budaya organisasi sering dianggap sebagai identitas sosial perusahaan yang memengaruhi perilaku, sikap, serta keputusan strategis yang diambil oleh manajemen. Robbins & Judge (2022) menyebutkan bahwa budaya organisasi terdiri atas tujuh karakteristik utama, yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas. Kombinasi karakteristik ini menciptakan lingkungan kerja yang unik bagi setiap organisasi. Dalam konteks SDM berkelanjutan, budaya yang kuat dalam orientasi manusia, kerja sama tim, serta inovasi menjadi pondasi penting dalam menciptakan praktik HR yang adaptif terhadap perubahan dan berorientasi pada kesejahteraan jangka panjang (Altassan et al., 2025).

Budaya organisasi juga berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang mengarahkan perilaku anggota agar konsisten dengan nilai dan tujuan organisasi. Menurut Alvesson dan Svingsson (2023), budaya organisasi berperan sebagai “lem perekat” yang menyatukan individu dalam organisasi melalui sistem makna bersama. Dengan kata lain, budaya yang kuat dapat memperkuat komitmen karyawan dan meningkatkan keterlibatan mereka terhadap tujuan organisasi. Dalam praktik SDM berkelanjutan, budaya seperti ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi, transparansi, dan inovasi hijau (*green innovation*). Ketika nilai keberlanjutan sudah menjadi bagian dari sistem kepercayaan organisasi, maka proses implementasi strategi SDM berkelanjutan menjadi lebih alami dan efektif (Lu et al., 2023).

Dalam kerangka teori nilai dan perilaku organisasi, budaya berkelanjutan (*sustainable culture*) didefinisikan sebagai sistem nilai organisasi yang menekankan tanggung jawab sosial, kesejahteraan karyawan, dan kepedulian terhadap lingkungan. Menurut Marrucci et al. (2024), budaya organisasi yang berkelanjutan ditandai oleh orientasi pada pembelajaran berkelanjutan, keadilan sosial, dan praktik ramah lingkungan. Organisasi dengan budaya semacam ini cenderung memprioritaskan keputusan strategis yang memperhatikan keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan ekologis. Dalam konteks SDM, budaya berkelanjutan mendorong manajemen untuk membangun sistem pengembangan karyawan yang etis, adil, dan mendukung well-being mereka.

Budaya organisasi juga berfungsi sebagai konteks interpretatif bagi karyawan dalam memahami kebijakan dan praktik HR yang diterapkan. Menurut Sarvaiya dan Arrowsmith (2022), keberhasilan implementasi Sustainable HRM tidak hanya tergantung pada desain kebijakan, tetapi juga sejauh mana budaya organisasi mampu mendukung dan memperkuat nilai-nilai keberlanjutan tersebut. Misalnya, organisasi dengan budaya hierarkis dan kaku mungkin akan mengalami kesulitan dalam mengimplementasikan kebijakan HR berbasis partisipasi atau kesejahteraan sosial, sementara organisasi dengan budaya kolaboratif dan terbuka akan lebih mudah menanamkan prinsip-prinsip keberlanjutan di seluruh lapisan karyawan.

Selain sebagai sistem nilai, budaya organisasi juga dapat dipahami sebagai alat adaptasi strategis terhadap lingkungan eksternal yang dinamis. Tran et al.

(2023) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang adaptif memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap tantangan global seperti perubahan iklim, transformasi digital, dan tekanan regulatif terkait tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Dalam hal ini, budaya berkelanjutan membantu organisasi menyesuaikan diri dengan tuntutan eksternal sambil mempertahankan nilai-nilai inti internal yang mendukung keberlanjutan. Dengan demikian, budaya organisasi berfungsi sebagai jembatan antara strategi bisnis berkelanjutan dan praktik SDM yang konkret.

Dalam konteks perilaku organisasi, budaya juga menjadi sarana pembentukan identitas kolektif yang memperkuat rasa memiliki karyawan terhadap organisasi. Menurut Zihan (2024), karyawan yang merasa nilai pribadinya selaras dengan nilai organisasi akan menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi, loyalitas jangka panjang, dan perilaku pro-lingkungan (*pro-environmental behavior*). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berkelanjutan bukan hanya fenomena struktural, tetapi juga psikologis, karena memengaruhi persepsi, sikap, dan motivasi individu dalam mendukung tujuan keberlanjutan.

Secara konseptual, budaya organisasi dalam kerangka SDM berkelanjutan dapat dikategorikan ke dalam beberapa tipe utama, seperti budaya inovatif, budaya etis, dan budaya pembelajar. Menurut Madero *et al.* (2023), budaya inovatif menekankan penciptaan nilai melalui eksperimen dan kreativitas; budaya etis menekankan kejujuran, tanggung jawab sosial, serta perilaku adil; sedangkan

budaya pembelajar menekankan peningkatan kompetensi dan refleksi berkelanjutan. Ketiga tipe budaya tersebut terbukti memiliki hubungan positif dengan implementasi strategi SDM berkelanjutan karena mampu memperkuat motivasi karyawan untuk berkontribusi pada kinerja sosial dan lingkungan organisasi.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berkelanjutan adalah sistem nilai dan norma yang mendorong perilaku, kebijakan, serta keputusan organisasi agar selaras dengan prinsip keberlanjutan. Dalam penelitian ini, budaya organisasi dipahami sebagai faktor internal yang memperkuat atau melemahkan efektivitas strategi SDM berkelanjutan. Budaya yang mendukung keberlanjutan akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi inovasi, kesejahteraan, dan kepedulian terhadap lingkungan, sedangkan budaya yang menolak perubahan atau bersifat eksploitatif dapat menjadi hambatan dalam implementasi strategi tersebut (Christina *et al.*, 2025; Lu *et al.*, 2022). Oleh karena itu, pemahaman mendalam mengenai definisi dan karakteristik budaya organisasi sangat penting untuk menilai sejauh mana organisasi mampu membangun fondasi nilai yang mendukung praktik SDM berkelanjutan secara konsisten.

2.3.2. Pengukuran Budaya Organisasi

Pengukuran budaya organisasi merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi nilai, norma, keyakinan, dan perilaku dominan yang berlaku di dalam organisasi. Pendekatan ini bertujuan untuk memahami sejauh mana budaya

yang ada mendukung strategi organisasi, termasuk strategi SDM berkelanjutan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi yang diukur dengan tepat dapat memberikan gambaran tentang tingkat keselarasan antara nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi (*person organization fit*) yang pada akhirnya memengaruhi retensi karyawan dan kinerja organisasi (Almansour & Tlaiss, 2022).

Beberapa instrumen telah dikembangkan untuk mengukur budaya organisasi, di antaranya model yang paling dikenal adalah Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn. OCAI didasarkan pada kerangka Competing Values Framework (CVF) yang mengelompokkan budaya organisasi ke dalam empat tipe utama: clan, adhocracy, market, dan hierarchy (Cameron & Quinn, 2011; Xue et al., 2022). Instrumen ini banyak digunakan karena dapat memberikan gambaran kuantitatif mengenai orientasi dominan suatu organisasi dan kesesuaiannya dengan strategi tertentu, termasuk strategi SDM berkelanjutan. Misalnya, organisasi dengan budaya clan cenderung lebih mendukung praktik SDM yang menekankan kesejahteraan dan kolaborasi, sementara budaya market lebih menekankan pada hasil dan kinerja (Boiko et al., 2023).

Selain OCAI, terdapat juga pendekatan pengukuran berbasis dimensi nilai inti (*core values*) yang mengukur aspek seperti inovasi, keterbukaan, orientasi tim, serta tanggung jawab sosial. Model ini digunakan untuk melihat bagaimana nilai-nilai keberlanjutan diinternalisasi dalam perilaku organisasi sehari-hari (Lee

et al., 2023). Pengukuran berbasis nilai inti sering dikombinasikan dengan survei karyawan menggunakan skala Likert untuk menilai persepsi terhadap aspek budaya seperti keadilan, transparansi, partisipasi, dan komitmen terhadap lingkungan (Göktaş et al., 2021).

Pendekatan lain adalah pengukuran budaya berorientasi keberlanjutan (*Sustainable Organizational Culture*) yang menilai sejauh mana organisasi mengintegrasikan prinsip triple bottom line (ekonomi, sosial, lingkungan) ke dalam budaya internalnya. Indikator yang umum digunakan meliputi keterlibatan karyawan dalam kegiatan sosial-lingkungan, penerapan kebijakan etis, komunikasi nilai-nilai keberlanjutan, dan sistem penghargaan yang mendukung perilaku ramah lingkungan (Waldman & Balven, 2023). Penelitian terkini menunjukkan bahwa pengukuran budaya keberlanjutan berperan penting dalam menilai kesiapan organisasi untuk menerapkan strategi SDM berkelanjutan secara konsisten (Miller et al., 2024).

Dalam praktiknya, pengukuran budaya organisasi dapat dilakukan melalui metode survei kuantitatif, wawancara mendalam, observasi perilaku kerja, dan analisis dokumen kebijakan perusahaan. Kombinasi beberapa metode ini menghasilkan triangulasi data yang lebih komprehensif dan valid. Penggunaan mixed methods semakin populer karena memungkinkan analisis yang lebih mendalam terhadap perbedaan antara budaya yang dinyatakan (*espoused values*) dan budaya yang sebenarnya dijalankan (*enacted values*) dalam organisasi (Fletcher et al., 2023).

Pengukuran budaya organisasi yang relevan dengan strategi SDM berkelanjutan juga menekankan pentingnya indikator *employee well being*, learning orientation, dan ethical leadership. Ketiga indikator ini menunjukkan bagaimana nilai-nilai organisasi mendorong keseimbangan antara pencapaian ekonomi dan kesejahteraan sosial karyawan (Tian et al., 2024). Semakin tinggi skor pada dimensi ini, semakin besar kemungkinan organisasi memiliki budaya yang mendukung retensi dan pengembangan SDM berkelanjutan.

Dengan demikian, pengukuran budaya organisasi bukan hanya bertujuan untuk mengetahui jenis budaya yang dominan, tetapi juga untuk menilai kesesuaiannya dengan strategi HRM yang diterapkan. Instrumen yang komprehensif dan valid dapat membantu manajemen dalam mengevaluasi efektivitas intervensi HR serta menentukan langkah strategis dalam memperkuat budaya yang mendukung keberlanjutan organisasi secara menyeluruh.

2.3.3. Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan terbentuk dari berbagai faktor internal dan eksternal yang saling berinteraksi. Menurut Schein (2021), budaya organisasi lahir dari proses adaptasi terhadap lingkungan eksternal serta integrasi nilai dan norma internal yang berkembang seiring waktu. Dalam konteks modern, pembentukan budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh arah strategis perusahaan, gaya kepemimpinan, praktik manajemen SDM, serta dinamika sosial organisasi. Keempat aspek ini menjadi sumber utama yang menentukan bagaimana nilai-nilai, perilaku, dan kebiasaan bersama dibentuk,

dipertahankan, serta ditransmisikan antar generasi karyawan (Christina *et al.*, 2025).

Faktor pertama yang paling berpengaruh terhadap budaya organisasi adalah gaya kepemimpinan. Pemimpin berperan sebagai simbol nilai dan norma yang menjadi panutan bagi seluruh anggota organisasi. Menurut Altassan *et al.* (2025), gaya kepemimpinan berkelanjutan (*sustainable leadership*) yang menekankan integritas, empati, dan tanggung jawab sosial dapat memperkuat budaya organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan. Pemimpin semacam ini tidak hanya memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan ekonomi, tetapi juga menanamkan nilai etika, kesejahteraan sosial, dan kepedulian terhadap lingkungan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter atau transaksional cenderung melahirkan budaya yang kaku, hierarkis, dan tidak adaptif terhadap perubahan. Oleh karena itu, dalam konteks strategi SDM berkelanjutan, kepemimpinan transformasional dan etis menjadi kunci untuk membentuk budaya organisasi yang positif dan berkelanjutan.

Faktor kedua yang turut menentukan arah budaya organisasi adalah strategi sumber daya manusia. Implementasi strategi SDM berkelanjutan yang menggabungkan dimensi sosial, ekonomi, dan lingkungan secara langsung membentuk nilai dan perilaku organisasi. Ketika sistem rekrutmen, pelatihan, dan kompensasi dirancang untuk mendukung prinsip keberlanjutan, maka nilai-nilai tersebut akan menjadi bagian dari budaya organisasi (Lu *et al.*, 2022). Misalnya, organisasi yang menekankan *green training* dan keseimbangan kehidupan kerja

akan menumbuhkan budaya yang menghargai kesejahteraan dan tanggung jawab sosial. Sebaliknya, organisasi yang hanya berfokus pada produktivitas jangka pendek akan cenderung membentuk budaya kompetitif dan individualistik. Dalam hal ini, kebijakan SDM berkelanjutan berperan sebagai alat institusional yang menanamkan nilai keberlanjutan ke dalam perilaku kolektif karyawan (Marrucci *et al.*, 2024).

Faktor ketiga yang berpengaruh besar adalah visi, misi, dan nilai inti organisasi. Nilai-nilai dasar perusahaan menjadi fondasi pembentukan budaya karena berfungsi sebagai panduan perilaku dan pengambilan keputusan. Ketika visi dan misi perusahaan secara eksplisit mencantumkan komitmen terhadap keberlanjutan dan kesejahteraan karyawan, maka seluruh praktik organisasi akan mengarah pada pencapaian tujuan tersebut Christina *et al.* (2025) menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki core values berbasis keberlanjutan (seperti integritas, kolaborasi, dan tanggung jawab sosial) cenderung memiliki budaya organisasi yang inklusif, etis, dan berorientasi jangka panjang. Sebaliknya, visi yang terlalu fokus pada keuntungan finansial dapat menciptakan budaya yang mengabaikan kesejahteraan manusia dan dampak lingkungan.

Struktur organisasi juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi pembentukan dan dinamika budaya organisasi. Menurut Alvesson dan Sveningsson (2023), struktur yang fleksibel dan desentralistik mendukung komunikasi terbuka, inovasi, serta kolaborasi antar bagian, yang semuanya memperkuat budaya partisipatif dan pembelajaran berkelanjutan. Sebaliknya,

struktur hierarkis yang kaku cenderung menghambat kreativitas dan memperkuat budaya kepatuhan tanpa refleksi. Dalam konteks SDM berkelanjutan, struktur yang adaptif sangat penting agar nilai-nilai keberlanjutan dapat disebarkan secara horizontal dan inklusif ke seluruh unit organisasi.

Faktor selanjutnya adalah sistem komunikasi internal. Komunikasi yang efektif memungkinkan nilai, tujuan, dan norma organisasi disampaikan secara jelas kepada seluruh karyawan. Menurut Sarvaiya dan Arrowsmith (2023), organisasi dengan sistem komunikasi terbuka dan dua arah cenderung memiliki budaya yang transparan, etis, dan kolaboratif. Dalam konteks keberlanjutan, komunikasi internal berperan penting dalam membangun kesadaran karyawan terhadap praktik ramah lingkungan, kesejahteraan sosial, serta pentingnya peran mereka dalam mendukung strategi SDM berkelanjutan.

Lingkungan eksternal seperti tekanan pasar, kebijakan pemerintah, dan tuntutan pemangku kepentingan juga mempengaruhi budaya organisasi. Organisasi yang beroperasi dalam lingkungan bisnis dengan tekanan tinggi terhadap tanggung jawab sosial (CSR) dan pelaporan *Environmental, Social, and Governance* (ESG) cenderung menginternalisasi nilai-nilai keberlanjutan dalam budaya mereka (Zihan, 2024). Misalnya, kebijakan pemerintah tentang efisiensi energi atau kesejahteraan pekerja dapat mendorong organisasi untuk membangun budaya kepedulian lingkungan dan sosial. Dengan demikian, lingkungan eksternal berfungsi sebagai kekuatan normatif yang membentuk arah evolusi budaya organisasi.

Selain itu, sistem penghargaan dan pengakuan dalam organisasi juga berkontribusi dalam memperkuat budaya. Ketika organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan yang menunjukkan perilaku inovatif, kolaboratif, atau peduli terhadap lingkungan, hal ini akan menegaskan nilai-nilai yang dianggap penting (Madero *et al.* 2023) menegaskan bahwa sistem penghargaan yang konsisten dengan nilai keberlanjutan merupakan cara efektif untuk memperkuat budaya organisasi yang selaras dengan strategi SDM berkelanjutan. Sebaliknya, sistem penghargaan yang hanya berorientasi pada hasil finansial cenderung memperlemah budaya etis dan kolaboratif.

Faktor demografis dan psikologis karyawan juga tidak dapat diabaikan. Keragaman usia, latar belakang pendidikan, dan pengalaman kerja dapat menciptakan variasi dalam persepsi terhadap nilai-nilai organisasi. Menurut Tran *et al.* (2023), organisasi dengan tenaga kerja multigenerasi perlu mengelola perbedaan nilai antar generasi agar tidak menimbulkan konflik budaya. Pendekatan inklusif dan pembelajaran lintas generasi diperlukan untuk membangun budaya bersama yang menghargai keberagaman. Dalam hal ini, SDM berkelanjutan berperan penting dalam merancang program pelatihan dan komunikasi yang menumbuhkan kesadaran lintas generasi terhadap nilai keberlanjutan.

Faktor terakhir yang turut memperkuat budaya organisasi adalah pengalaman masa lalu dan sejarah organisasi. Setiap organisasi memiliki perjalanan unik yang membentuk identitas dan nilai-nilainya. Keberhasilan atau

kegagalan masa lalu menjadi referensi bagi karyawan dalam menilai perilaku yang diterima atau tidak diterima. Seperti dijelaskan oleh Robbins dan Judge (2022), pengalaman kolektif inilah yang menjadi basis pembentukan simbol, ritual, dan cerita organisasi yang memperkuat kohesi budaya. Dalam konteks SDM berkelanjutan, organisasi yang memiliki sejarah positif dalam praktik tanggung jawab sosial akan lebih mudah mempertahankan budaya keberlanjutan secara jangka panjang.

2.3.4 Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi menggambarkan aspek-aspek yang dapat diukur untuk menilai sejauh mana nilai, norma, dan perilaku dalam suatu organisasi telah terinternalisasi dan diterapkan secara konsisten. Dalam konteks strategi SDM berkelanjutan, indikator budaya organisasi mencakup dimensi-dimensi yang menunjukkan dukungan organisasi terhadap praktik keberlanjutan, kesejahteraan karyawan, serta tanggung jawab sosial (Almansour & Tlaiss, 2022). Pengukuran indikator ini tidak hanya membantu menilai kondisi budaya saat ini, tetapi juga menjadi dasar untuk mengevaluasi efektivitas strategi SDM yang berorientasi jangka panjang. Budaya organisasi yang kuat dan positif ditandai oleh adanya keselarasan antara nilai individu dan nilai organisasi, partisipasi aktif karyawan, dan lingkungan kerja yang mendukung inovasi serta kolaborasi (Boiko *et al.*, 2023).

Salah satu indikator utama budaya organisasi adalah nilai-nilai inti (*core values*) yang dianut oleh organisasi. Nilai-nilai ini mencerminkan keyakinan mendasar yang menjadi pedoman perilaku seluruh anggota organisasi, seperti kejujuran, tanggung jawab, kolaborasi, inovasi, serta orientasi terhadap keberlanjutan. Dalam organisasi yang menerapkan strategi SDM berkelanjutan, nilai-nilai inti sering kali diintegrasikan dengan prinsip triple bottom line, yaitu keseimbangan antara tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan (Lee *et al.*, 2023). Nilai-nilai tersebut menjadi acuan dalam setiap pengambilan keputusan strategis dan operasional, termasuk kebijakan rekrutmen, pelatihan, hingga penilaian kinerja.

Indikator kedua adalah komunikasi dan partisipasi karyawan. Organisasi yang memiliki budaya terbuka cenderung memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan ide, saran, dan masukan secara bebas tanpa rasa takut. Komunikasi dua arah yang efektif memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*) dan meningkatkan loyalitas karyawan (Zhao *et al.*, 2022). Dalam konteks keberlanjutan, komunikasi internal juga berperan penting dalam menyebarkan nilai-nilai ramah lingkungan dan tanggung jawab sosial, misalnya melalui pelatihan, buletin internal, atau program keterlibatan komunitas (Göktaş *et al.*, 2021).

Selanjutnya, indikator penting lainnya adalah orientasi terhadap pembelajaran dan inovasi. Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran (*learning-oriented culture*) menumbuhkan kemampuan adaptasi dan kesiapan

menghadapi perubahan. Karyawan didorong untuk terus mengembangkan kompetensi melalui pelatihan, kolaborasi lintas departemen, serta eksperimen yang aman terhadap kegagalan (Miller *et al.*, 2024). Dalam perspektif HR berkelanjutan, pembelajaran berkelanjutan merupakan komponen kunci yang memastikan pengembangan SDM selaras dengan kebutuhan masa depan organisasi dan dinamika lingkungan kerja.

Kepemimpinan etis dan teladan pimpinan juga menjadi indikator fundamental dalam mengukur budaya organisasi. Pemimpin yang menampilkan integritas, keadilan, dan tanggung jawab sosial akan menciptakan iklim organisasi yang sehat dan berkelanjutan (Waldman & Balven, 2023). Pemimpin semacam ini mendorong keterlibatan karyawan melalui teladan perilaku yang konsisten dengan nilai organisasi, memperkuat kepercayaan, dan membangun budaya kerja yang inklusif. Kepemimpinan etis menjadi penghubung antara strategi SDM berkelanjutan dan internalisasi nilai-nilai keberlanjutan dalam budaya organisasi.

Indikator lain yang sering digunakan adalah komitmen terhadap kesejahteraan dan keberagaman karyawan. Budaya organisasi yang sehat mencerminkan perhatian terhadap keseimbangan kerja-kehidupan (*work life balance*), keadilan dalam kesempatan karier, serta penghargaan terhadap perbedaan individu (Fletcher *et al.*, 2023). Karyawan yang merasa dihargai dan didukung secara emosional cenderung memiliki keterikatan yang lebih tinggi terhadap organisasi, sehingga menurunkan tingkat turnover. Dalam konteks HR berkelanjutan, indikator ini berhubungan langsung dengan aspek sosial dari

strategi keberlanjutan, yaitu menciptakan tenaga kerja yang sejahtera dan produktif.

Indikator terakhir adalah orientasi terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan (CSR dan *green culture*). Organisasi yang memiliki budaya berorientasi keberlanjutan menunjukkan perhatian terhadap dampak sosial dan ekologis dari setiap aktivitasnya. Hal ini dapat diwujudkan melalui kebijakan efisiensi energi, program CSR, serta upaya pengurangan limbah dan emisi karbon (Tian *et al.*, 2024). Keterlibatan karyawan dalam kegiatan sosial dan lingkungan meningkatkan kebanggaan terhadap tempat kerja, memperkuat ikatan emosional dengan organisasi, dan mendukung retensi jangka panjang.

Dengan demikian, indikator budaya organisasi yang selaras dengan strategi SDM berkelanjutan mencakup nilai-nilai inti, komunikasi, pembelajaran, kepemimpinan etis, kesejahteraan karyawan, serta tanggung jawab sosial-lingkungan. Kombinasi indikator-indikator tersebut mencerminkan sejauh mana budaya organisasi berfungsi sebagai fondasi bagi implementasi HRM berkelanjutan. Pengukuran yang komprehensif terhadap indikator ini penting untuk memastikan bahwa nilai-nilai keberlanjutan benar-benar diinternalisasi dalam perilaku kerja sehari-hari, bukan sekadar menjadi retorika dalam kebijakan organisasi.

2.4. Retensi Karyawan

2.4.1. Definisi Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan salah satu isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang sangat penting untuk keberlangsungan organisasi. Secara umum, retensi karyawan dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan yang berkompeten agar tetap bekerja dalam jangka waktu yang panjang (Hom *et al.*, 2021). Retensi bukan hanya sekadar tentang mencegah karyawan keluar, tetapi juga menciptakan kondisi kerja yang memungkinkan mereka merasa dihargai, terlibat, dan memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi (Memon *et al.*, 2020). Dalam konteks keberlanjutan SDM (sustainable HRM), retensi karyawan dipandang sebagai hasil dari kebijakan dan praktik HR yang mendukung kesejahteraan, keadilan, serta pengembangan jangka panjang karyawan (Almansour & Tlaiss, 2022).

Definisi retensi karyawan juga mencakup upaya sistematis organisasi dalam menciptakan pengalaman kerja yang positif melalui berbagai kebijakan seperti pelatihan, kompensasi kompetitif, kesempatan pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan hidup (work-life balance) (Boiko *et al.*, 2023). Retensi bukanlah hasil yang berdiri sendiri, melainkan refleksi dari efektivitas strategi SDM dan budaya organisasi yang diterapkan. Organisasi dengan budaya yang kuat, kepemimpinan etis, dan nilai-nilai inklusif cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi karena karyawan merasa menjadi bagian dari sistem yang adil dan bermakna (Lee *et al.*, 2023).

Beberapa peneliti menekankan bahwa retensi memiliki dua dimensi utama, yaitu voluntary retention dan involuntary retention. Voluntary retention berkaitan dengan keputusan karyawan untuk tetap bekerja karena adanya kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan peluang karier yang menjanjikan. Sebaliknya, involuntary retention terjadi ketika karyawan bertahan bukan karena keinginan pribadi, tetapi karena keterbatasan alternatif pekerjaan lain (Tian *et al.*, 2024). Dalam konteks HR berkelanjutan, yang menjadi fokus utama adalah voluntary retention, di mana keberlanjutan dicapai melalui keterlibatan aktif dan loyalitas yang tumbuh secara alami dari pengalaman kerja yang positif.

Konsep retensi juga tidak dapat dipisahkan dari employee engagement dan organizational commitment. Menurut Fletcher *et al.* (2023), karyawan yang terlibat secara emosional dan kognitif dengan organisasi cenderung memiliki keinginan lebih kuat untuk bertahan. Keterlibatan ini muncul ketika organisasi mampu menciptakan hubungan saling menguntungkan melalui pemberdayaan, komunikasi yang terbuka, serta peluang pengembangan diri. Dengan demikian, retensi menjadi indikator penting keberhasilan organisasi dalam mengelola hubungan antara manusia dan organisasi secara berkelanjutan.

Selain itu, retensi karyawan dipengaruhi oleh persepsi terhadap keadilan organisasi (*organizational justice*). Ketika karyawan merasa bahwa sistem kompensasi, promosi, dan evaluasi dilakukan secara adil, mereka lebih cenderung memiliki komitmen jangka panjang terhadap perusahaan (Zhao *et al.*, 2022). Aspek keadilan ini juga mencakup *procedural fairness* (keadilan dalam proses),

distributive fairness (keadilan hasil), dan *interactional fairness* (keadilan dalam hubungan interpersonal). Dalam organisasi berorientasi keberlanjutan, penerapan prinsip keadilan menjadi bagian integral dari strategi HRM karena berdampak langsung pada kepuasan dan loyalitas karyawan.

Dalam perspektif keberlanjutan, retensi karyawan tidak hanya berorientasi pada kepentingan organisasi, tetapi juga pada kepentingan karyawan dan masyarakat luas. Sustainable HRM menekankan retensi yang berbasis pada kesejahteraan karyawan, etika, dan tanggung jawab sosial, bukan semata-mata untuk efisiensi ekonomi (Waldman & Balven, 2023). Dengan kata lain, organisasi yang berfokus pada keseimbangan antara kinerja bisnis dan kesejahteraan manusia akan mampu mempertahankan karyawan dengan cara yang etis dan manusiawi.

Lebih lanjut, retensi karyawan juga merupakan hasil dari interaksi kompleks antara faktor individual, organisasi, dan lingkungan eksternal. Faktor individual meliputi usia, gender, motivasi, dan nilai-nilai pribadi; faktor organisasi mencakup kepemimpinan, kompensasi, pengakuan, serta budaya kerja; sementara faktor eksternal dapat berupa kondisi ekonomi, peluang karier di luar, dan tren pasar tenaga kerja (Miller *et al.*, 2024). Oleh karena itu, pendekatan terhadap retensi perlu bersifat holistik, dengan memperhatikan keberagaman faktor yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan.

Dalam organisasi modern, retensi sering kali dipandang sebagai strategi kompetitif. Menurut Alola *et al.* (2023), organisasi yang mampu mempertahankan talenta terbaiknya memiliki keunggulan dalam hal efisiensi biaya rekrutmen,

stabilitas tim, dan inovasi. Tingginya tingkat turnover tidak hanya menambah biaya, tetapi juga mengganggu kontinuitas proses bisnis dan pembelajaran organisasi. Dengan demikian, upaya mempertahankan karyawan menjadi bagian integral dari strategi keberlanjutan jangka panjang.

Retensi karyawan juga memiliki dimensi emosional dan sosial yang kuat. Karyawan akan bertahan jika mereka merasa memiliki ikatan emosional dengan organisasi, merasa pekerjaan mereka bermakna, dan melihat kontribusinya diakui (Tian *et al.*, 2024). Faktor ini menjelaskan mengapa budaya organisasi yang menghargai keberagaman, kesejahteraan, dan komunikasi terbuka memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi. Dalam kerangka penelitian ini, budaya organisasi berperan sebagai variabel antara yang menjembatani hubungan antara strategi SDM berkelanjutan dengan retensi karyawan.

Secara keseluruhan, definisi retensi karyawan dalam konteks penelitian ini tidak hanya menekankan pada upaya mempertahankan karyawan semata, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang sehat, inklusif, dan berkelanjutan. Retensi menjadi cerminan keberhasilan strategi SDM berkelanjutan dalam membangun hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan, di mana keduanya memperoleh manfaat jangka panjang baik secara ekonomi, sosial, maupun psikologis.

2.4.2. Pengukuran Retensi Karyawan

Pengukuran retensi karyawan merupakan aspek krusial dalam penelitian manajemen SDM karena menggambarkan sejauh mana organisasi berhasil

mempertahankan tenaga kerjanya dalam jangka waktu yang memadai. Retensi tidak hanya diukur dengan angka kehadiran atau masa kerja saja, tetapi lebih jauh melalui indikator seperti *intention to stay*, tingkat *turnover* (keluar karyawan), dan durasi rata-rata masa kerja karyawan di perusahaan. Beberapa studi terbaru menegaskan bahwa pengukuran retensi harus bersifat timbal-balik: bukan hanya melihat siapa yang keluar, tetapi juga siapa yang memilih untuk tetap dan mengapa (Ravesangar & Narayanan, 2024).

Salah satu metode pengukuran yang semakin banyak digunakan adalah penggunaan survei persepsi karyawan terhadap faktor-faktor yang mendorong keinginan untuk tetap (*stay intention*) atau mencari pekerjaan baru (*turnover intention*). Dalam survei tersebut, item-item seperti “Saya berniat bekerja di organisasi ini dalam dua tahun ke depan”, “Saya sedang mencari peluang pekerjaan lain”, atau “Saya merasa terikat dengan organisasi ini” dimasukkan dan diukur dengan skala Likert. Penelitian oleh Qatamin *et al.* (2023) di sektor plastik dan karet Jordan menunjukkan bahwa *intention to stay* merupakan proxy yang valid untuk retensi, terutama ketika data nyata keluar-masuk (*turnover*) sulit diperoleh atau terbatas.

Selain pengukuran berbasis survei, pendekatan kuantitatif dengan indikator organisasi seperti: $\text{angka turnover tahunan (\%)} = (\text{jumlah karyawan keluar dalam tahun} / \text{jumlah karyawan awal tahun}) \times 100$, masa rata-rata kerja (*average tenure*), serta proporsi karyawan yang bertahan setelah satu, dua, atau lima tahun adalah praktik umum dalam penelitian. Misalnya, laporan dari

CUPA-HR (2023) menyebutkan bahwa antara tahun akademik 2021-22 hingga 2022-23 turnover staf penuh waktu di institusi pendidikan tinggi meningkat dari 12,0% menjadi 14,3%, yang menggambarkan urgensi pengukuran retensi secara sistematis. (Bichsel *et al.*, 2023)

Di era digital dan big data, penggunaan analitik HR (*HR analytics*) juga mulai diterapkan sebagai alat pengukuran retensi. Ravesangar & Narayanan (2024) meninjau adopsi *HR analytics* untuk retensi dan menemukan bahwa organisasi yang menggunakan data besar dan algoritma prediktif dapat mengidentifikasi karyawan yang berisiko tinggi keluar dan melakukan intervensi proaktif. Pengukuran retensi dalam konteks ini bukan hanya melihat capaian historis, tetapi juga prediksi dan pola perilaku karyawan yang bisa menggambarkan retensi di masa depan.

Pengukuran retensi karyawan dalam kerangka strategi SDM berkelanjutan mengharuskan indikator-indikator yang mencerminkan kesejahteraan dan pengembangan jangka panjang karyawan, bukan hanya angka yang bersifat finansial atau administratif. Dengan demikian, indikator seperti kepuasan kerja (*job satisfaction*), komitmen organisasi (*organizational commitment*), *engagement* karyawan, serta keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) menjadi bagian dari pengukuran retensi karena menunjukkan dimensi manusiawi dari bertahan di organisasi (Xie & Tresirichod, 2024).

Namun, tantangan pengukuran tetap ada: perbedaan definisi retensi antar penelitian, variabilitas sektor industri, dan keterbatasan data longitudinal. Oleh

karena itu, beberapa peneliti menyarankan penggunaan *mixed-method measurement* gabungan data kuantitatif (*turnover, tenure*) dan data kualitatif (wawancara, persepsi karyawan) untuk mengukur retensi dengan lebih valid (Fletcher *et al.*, 2023). Dengan pendekatan yang komprehensif, organisasi dapat memahami tidak hanya jumlah yang bertahan, tetapi juga kualitas pengalaman kerja yang membuat mereka memilih untuk tetap.

Dalam penelitianmu yang menghubungkan strategi SDM berkelanjutan dengan retensi karyawan, pendekatan pengukuran retensi yang dianjurkan adalah kombinasi antara: (1) survei persepsi karyawan (*intention to stay, satisfaction, engagement*), (2) data organisasi (*turnover rate, average tenure*), dan (3) indikator keberlanjutan (misalnya pelatihan berkelanjutan, *career development*) sebagai bagian dari retensi ‘berkelanjutan’. Dengan demikian, hasil penelitian dapat lebih komprehensif dan relevan dengan tema keberlanjutan HRM.

2.4.3. Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan hasil dari berbagai faktor yang saling berkaitan, baik yang bersumber dari individu, organisasi, maupun lingkungan kerja. Dalam konteks manajemen SDM berkelanjutan, faktor-faktor tersebut mencakup aspek ekonomi, sosial, dan psikologis yang mendorong karyawan untuk bertahan di organisasi. Secara umum, faktor-faktor yang paling dominan memengaruhi retensi meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan, kompensasi, peluang pengembangan karier, serta budaya organisasi yang mendukung kesejahteraan dan keberlanjutan (Sumantri *et al.*,

2024). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa organisasi yang menanamkan nilai keberlanjutan dan memperhatikan keseimbangan antara produktivitas serta kesejahteraan karyawan memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang hanya fokus pada target ekonomi jangka pendek (Ravesangar & Narayanan, 2024).

Faktor pertama yang paling berpengaruh terhadap retensi karyawan adalah kepuasan kerja. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya, baik dari sisi lingkungan, beban kerja, hubungan antar rekan, maupun pengakuan atas prestasi, cenderung memiliki intensi bertahan lebih lama. Penelitian oleh Rahmadani *et al.* (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan signifikan terhadap keinginan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi, terutama pada perusahaan dengan sistem penghargaan dan kesejahteraan yang jelas. Kepuasan kerja juga sering menjadi variabel mediasi antara faktor lain seperti kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap retensi.

Faktor kedua adalah komitmen organisasi, yang mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terikat secara emosional dan moral terhadap organisasinya. Komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional dan identifikasi terhadap nilai-nilai organisasi, terbukti memiliki pengaruh paling kuat terhadap retensi (Bamidele & Aladejare, 2022). Ketika karyawan merasa bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka dan memberikan ruang bagi kontribusi pribadi, maka tingkat turnover cenderung menurun.

Kepemimpinan menjadi faktor penting dalam mempertahankan karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan dukungan, kepercayaan, serta komunikasi terbuka dapat menciptakan rasa aman dan loyalitas dalam tim. Gaya kepemimpinan transformasional, yang menekankan inspirasi dan pembinaan personal, terbukti meningkatkan retensi karyawan melalui peningkatan engagement dan kepuasan kerja (Manoppo & Sudiro, 2023). Dalam konteks SDM berkelanjutan, kepemimpinan yang menanamkan nilai keberlanjutan baik lingkungan, sosial, maupun ekonomi menjadi katalis penting dalam membangun loyalitas jangka panjang.

Selain itu, kompensasi dan penghargaan yang adil juga menjadi faktor yang signifikan. Struktur gaji yang kompetitif, bonus berbasis kinerja, serta fasilitas kesejahteraan seperti asuransi, cuti keluarga, dan dukungan keseimbangan kerja-kehidupan terbukti meningkatkan retensi. Menurut Xie & Tresirichod (2024), kompensasi yang dipersepsikan adil oleh karyawan meningkatkan persepsi keadilan organisasi (*organizational justice*) yang berdampak pada penurunan turnover intention. Dalam era keberlanjutan, praktik kompensasi juga mulai memperhatikan aspek non-finansial seperti fleksibilitas waktu kerja dan peluang pengembangan karier.

Faktor pengembangan karier dan kesempatan belajar berkelanjutan turut memainkan peran penting. Karyawan yang merasa bahwa organisasi menyediakan peluang pengembangan diri akan memiliki tingkat retensi lebih tinggi. Penelitian oleh Qatamin *et al.* (2023) menegaskan bahwa program pelatihan dan

pengembangan berkelanjutan meningkatkan loyalitas karyawan melalui peningkatan employability dan perasaan dihargai. Strategi ini sejalan dengan prinsip SDM berkelanjutan yang menempatkan pengembangan kompetensi jangka panjang sebagai investasi manusia.

Sementara itu, budaya organisasi juga menjadi determinan penting dalam keputusan karyawan untuk bertahan. Budaya yang inklusif, kolaboratif, dan berorientasi keberlanjutan dapat memperkuat identifikasi karyawan terhadap organisasi. Studi oleh Fletcher *et al.* (2023) menemukan bahwa budaya yang menghargai keberagaman, transparansi, dan keseimbangan kerja-kehidupan memiliki korelasi positif terhadap retensi karyawan, terutama pada generasi muda yang lebih sensitif terhadap nilai dan etika organisasi.

Selain faktor internal, lingkungan kerja fisik dan psikologis juga memengaruhi retensi. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung keseimbangan emosional karyawan akan meningkatkan rasa betah dan komitmen. Dalam organisasi modern, pendekatan “green workplace” dan “well-being program” menjadi strategi baru dalam menciptakan iklim kerja berkelanjutan yang mendukung retensi jangka panjang (Marrucci *et al.*, 2024).

Faktor eksternal seperti kondisi ekonomi, persaingan tenaga kerja, dan peluang di pasar kerja juga berpengaruh terhadap retensi. Ketika peluang kerja alternatif meningkat, organisasi harus mampu mempertahankan talenta dengan menciptakan proposisi nilai karyawan (*employee value proposition*) yang kuat.

Pendekatan ini melibatkan kombinasi antara kompensasi, pengembangan karier, budaya organisasi, dan makna kerja (*purpose at work*).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan tidak hanya bergantung pada satu faktor tunggal, tetapi merupakan hasil dari interaksi kompleks antara faktor personal, organisasi, dan lingkungan. Dalam konteks strategi SDM berkelanjutan, retensi karyawan menjadi indikator keberhasilan organisasi dalam menciptakan sistem kerja yang manusiawi, adil, dan berorientasi pada pengembangan jangka panjang.

2.4.4. Indikator Retensi Karyawan

Indikator retensi karyawan menggambarkan ukuran kuantitatif dan kualitatif yang dapat digunakan untuk menilai sejauh mana organisasi berhasil mempertahankan tenaga kerjanya dalam jangka waktu tertentu. Dalam konteks strategi SDM berkelanjutan, indikator retensi tidak hanya menyoroti jumlah karyawan yang bertahan, tetapi juga mencerminkan tingkat keterikatan (*engagement*), kepuasan, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Menurut Qatamin *et al.* (2023), indikator retensi karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori utama: objective indicators seperti tingkat turnover dan masa kerja rata-rata, serta *subjective indicators* yang mencerminkan persepsi dan sikap karyawan seperti intention to stay dan komitmen organisasi. Kedua pendekatan tersebut saling melengkapi dan memberikan gambaran menyeluruh mengenai keberhasilan organisasi dalam mempertahankan SDM-nya.

Salah satu indikator utama yang paling umum digunakan adalah tingkat turnover karyawan (*employee turnover rate*). Indikator ini mengukur proporsi karyawan yang meninggalkan organisasi dalam periode tertentu dibandingkan total jumlah tenaga kerja. Tingkat turnover yang rendah mencerminkan stabilitas SDM, sedangkan tingkat yang tinggi menandakan adanya masalah dalam sistem manajemen atau budaya organisasi (Bichsel *et al.*, 2023). Turnover yang berlebihan dapat menyebabkan hilangnya pengetahuan organisasi, meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, serta menurunnya moral kerja tim. Oleh karena itu, banyak penelitian menjadikan angka turnover sebagai indikator kinerja utama dalam mengukur efektivitas strategi retensi (Ravesangar & Narayanan, 2024).

Indikator berikutnya adalah masa kerja rata-rata karyawan (*average tenure*), yaitu lama waktu seorang karyawan bekerja di perusahaan sejak pertama kali bergabung hingga saat pengukuran dilakukan. Masa kerja yang panjang biasanya menunjukkan kepuasan dan loyalitas terhadap organisasi. Fletcher *et al.* (2023) menegaskan bahwa masa kerja rata-rata menjadi indikator penting untuk menilai keberhasilan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, adil, dan berkelanjutan. Semakin lama karyawan bertahan, semakin besar kemungkinan mereka menanamkan nilai dan budaya organisasi dalam perilaku kerja sehari-hari.

Selain indikator objektif, dimensi persepsi juga memiliki peran besar dalam mengukur retensi, salah satunya melalui intensi bertahan (*intention to stay*). Indikator ini menggambarkan niat subjektif karyawan untuk tetap bekerja di

organisasi dalam jangka waktu tertentu. Penelitian oleh Xie & Tresirichod (2024) menunjukkan bahwa *intention to stay* merupakan prediktor kuat terhadap retensi aktual, karena niat untuk bertahan sering kali terbentuk dari pengalaman kerja yang positif, kepuasan kerja, serta dukungan organisasi yang dirasakan. Pengukuran biasanya dilakukan dengan skala Likert, misalnya dengan pernyataan seperti “Saya berencana tetap bekerja di organisasi ini dalam dua tahun ke depan” atau “Saya merasa nyaman dan tidak berniat mencari pekerjaan lain.”

Selain itu, komitmen organisasi juga menjadi indikator penting dalam menilai retensi karyawan. Komitmen afektif yang tinggi menunjukkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, sementara komitmen normatif mencerminkan rasa kewajiban moral untuk tetap bertahan. Bamidele & Aladejare (2022) menekankan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel kunci dalam menjembatani hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan retensi karyawan. Organisasi yang berhasil menumbuhkan rasa memiliki dan kebanggaan terhadap nilai-nilainya akan memiliki tingkat retensi yang tinggi.

Indikator lain yang tidak kalah penting adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*). Kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya secara keseluruhan termasuk gaji, lingkungan kerja, hubungan antar rekan, dan peluang pengembangan karier. Penelitian oleh Rahmadani *et al.* (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap retensi karyawan dan sering digunakan sebagai indikator tidak langsung untuk menilai loyalitas karyawan. Dalam konteks SDM berkelanjutan,

kepuasan kerja juga mencerminkan kualitas hubungan manusiawi di tempat kerja dan keseimbangan antara produktivitas serta kesejahteraan individu.

Sementara itu, *employee engagement* atau keterlibatan karyawan juga sering digunakan sebagai indikator retensi dalam pendekatan modern. *Engagement* menggambarkan tingkat energi, dedikasi, dan keterlibatan emosional karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya. Menurut Sumantri *et al.* (2024), engagement berperan sebagai faktor penentu yang menjaga karyawan tetap termotivasi dan berkomitmen terhadap visi organisasi, sekaligus mengurangi kemungkinan turnover. Engagement tinggi menciptakan rasa kepemilikan dan kebanggaan yang kuat, yang berujung pada loyalitas jangka panjang.

Dalam konteks strategi SDM berkelanjutan, indikator retensi juga dapat mencakup tingkat keseimbangan kerja kehidupan (*work-life balance*) dan kesempatan pengembangan karier berkelanjutan. Organisasi yang menyediakan fleksibilitas kerja, program pelatihan berkelanjutan, dan jalur karier yang jelas cenderung memiliki tingkat retensi lebih tinggi (Marrucci *et al.*, 2024). Faktor-faktor ini menjadi indikator penting yang menunjukkan komitmen organisasi terhadap keberlanjutan sumber daya manusianya.

Secara keseluruhan, pengukuran indikator retensi karyawan dalam penelitian modern tidak hanya berfokus pada angka keluar-masuk tenaga kerja, tetapi juga memperhatikan kualitas pengalaman kerja, kesejahteraan, dan hubungan jangka panjang antara karyawan dengan organisasi. Kombinasi indikator objektif (seperti *turnover* dan masa kerja) serta indikator subjektif

(seperti kepuasan, komitmen, dan *engagement*) memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan sejalan dengan paradigma SDM berkelanjutan.

2.5. Kajian Emperis

Kajian empiris merupakan penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan oleh peneliti sebagai acuan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi kuat dengan peningkatan retensi karyawan melalui jalur peningkatan kepuasan kerja, *engagement*, dan komitmen afektif. Misalnya, studi kuantitatif pada berbagai sektor menunjukkan bahwa dimensi-dimensi transformasional (*inspirational motivation*, *individualized consideration*, dll.) menurunkan turnover intention dan meningkatkan *intention to stay*, dan efek ini sering dimediasi oleh *employee engagement* atau *job satisfaction* (Buil, Martínez & Matute, 2022). Temuan-temuan ini konsisten lintas negara berkembang dan industri jasa, menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memberi perhatian individual efektif mempertahankan talenta..
2. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap pembentukan budaya organisasi. Temuan studi berskala besar berbasis survei menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mendorong terciptanya budaya yang lebih inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pada pembelajaran, yang kemudian meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian di sektor manufaktur Vietnam (Nguyen, 2023)

3. Menggunakan analisis SEM dan menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap kultur organisasi serta pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui peran budaya tersebut. Hasil ini menegaskan bahwa pemimpin transformasional berfungsi sebagai pembentuk nilai, norma, dan praktik yang mendukung internalisasi tujuan strategis, termasuk orientasi keberlanjutan.
4. Terkait praktik SDM berkelanjutan atau Green HRM (GHRM), berbagai penelitian terbaru menunjukkan bahwa penerapan GHRM memiliki kontribusi positif terhadap keterikatan karyawan, komitmen organisasi, inovasi hijau, serta penurunan niat untuk meninggalkan pekerjaan. Namun demikian, pengaruh tersebut tidak selalu bersifat langsung; banyak studi menemukan bahwa retensi lebih sering terbentuk melalui mekanisme psikologis seperti green organizational commitment, work engagement, dan job embeddedness. Penelitian di sektor perhotelan dan manufaktur, misalnya, menunjukkan bahwa GHRM memperkuat komitmen dan inovasi berbasis keberlanjutan, yang kemudian meningkatkan kecenderungan karyawan untuk bertahan. Beberapa penelitian juga mencatat bahwa efek langsung GHRM terhadap retensi relatif kecil, sehingga mempertegas pentingnya peran variabel perantara yang meningkatkan keterlibatan, makna kerja, dan rasa memiliki (Roscoe *et al.*, 2023).
5. Sejumlah penelitian juga menyoroti bahwa kombinasi antara strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional mampu menghasilkan pengaruh yang lebih kuat terhadap budaya organisasi dan retensi

karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Hassanein *et al* (2024), menjelaskan bahwa, ketika praktik SDM berkelanjutan dijalankan bersamaan dengan gaya kepemimpinan transformasional, organisasi cenderung membentuk kultur yang lebih adaptif, kolaboratif, inovatif, dan berorientasi keberlanjutan, sehingga mendorong engagement yang lebih tinggi dan menurunkan tingkat turnover. Metode analisis struktural seperti SEM/PLS dalam sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pengaruh strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional terhadap retensi karyawan tidak berlangsung secara langsung. Pengaruh tersebut biasanya terjadi melalui variabel perantara, khususnya budaya organisasi atau engagement. Artinya, strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional terlebih dahulu membentuk budaya kerja yang positif atau meningkatkan keterikatan karyawan, dan kondisi inilah yang kemudian mendorong karyawan untuk bertahan lebih lama di organisasi (Nguyen, 2023).

6. Dari sisi metodologi, penelitian mengenai *sustainability oriented human resource management* (SOHRM) menunjukkan bahwa sebagian besar studi masih menggunakan pendekatan survei kuantitatif berbasis kuesioner dengan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) atau *Partial Least Squares*-SEM (PLS-SEM) untuk menguji hubungan antarvariabel. Namun, beberapa kajian literatur terbaru merekomendasikan penggunaan kombinasi berbagai sumber data, seperti persepsi karyawan, data administratif organisasi, serta indikator objektif implementasi praktik SDM berkelanjutan agar validitas hasil penelitian meningkat

(Austen & Piwovar-Sulej, 2025). Selain itu, penelitian juga mulai mendorong penggunaan desain longitudinal, HR analytics, dan mixed-method untuk memperoleh bukti empiris yang lebih kuat mengenai hubungan kausal antara praktik SDM berkelanjutan, kepemimpinan, dan retensi karyawan. Pendekatan tersebut dinilai mampu menjelaskan dinamika perubahan organisasi secara lebih komprehensif dibandingkan desain potong lintang (*cross sectional*) yang masih mendominasi penelitian saat ini (Piwovar-Sulej, 2021; Haq *et al.*, 2026). Pendekatan multi-sumber ini meningkatkan validitas hasil penelitian karena mengintegrasikan persepsi individu dengan data objektif organisasi. Sejumlah kajian juga menunjukkan bahwa penggunaan desain longitudinal, analitik prediktif (HR analytics), dan mixed-method mampu memberikan bukti yang lebih kuat mengenai pola risiko turnover serta efektivitas intervensi kepemimpinan maupun praktik SDM berkelanjutan dibandingkan penelitian berbasis survei tunggal (Austen & Piwovar-Sulej, 2025; Haq *et al.*, 2026).

Berdasarkan temuan tersebut, berbagai peneliti merekomendasikan pengujian peran mediasi maupun moderasi, seperti budaya organisasi, *employee engagement*, *psychological safety*, maupun green organizational climate, untuk memperkuat model hubungan antara strategi SDM berkelanjutan, kepemimpinan transformasional, dan retensi karyawan (Piwovar-Sulej, 2021; Austen & Piwovar-Sulej, 2025).

Selain aspek metodologis, penelitian terkini juga mulai mengembangkan model yang mengintegrasikan strategi SDM berkelanjutan, kepemimpinan

transformasional, dan budaya organisasi untuk menjelaskan retensi karyawan secara lebih komprehensif. Pendekatan ini dinilai mampu memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai mekanisme yang memengaruhi retensi karyawan sekaligus memperkuat implikasi praktis dalam pengelolaan SDM berkelanjutan (Austen & Piwowar-Sulej, 2025; Haq et al., 2026). Untuk lebih jelasnya, berikut ditampilkan tabel penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Penulis & Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil (Koefisien)
1	Lin et al. (2024)	<i>Impact of Green Work–Life Balance and Green Human Resource Management Practices on Corporate Sustainability Performance and Employee Retention: Mediation of Green Innovation and Organisational Culture</i>	X1: GHRM Practices; X2: Green Work-Life Balance; M1: Green Innovation; M2: Organizational Culture; Y1: Employee Retention; Y2: Corporate Sustainability Performance	Kuantitatif; survei; SmartPLS 4 ; 450 supervisor industri manufaktur UK	GHRM → CSP = 0,421 (signifikan); GWLB → ER = 0,567 (signifikan); GHRM → GI = 0,324 (signifikan); GI → ER = 0,362 (signifikan); GHRM → OC = 0,362 (signifikan); OC → ER = 0,362 (signifikan); mediasi OC: GHRM → OC → ER = 0,360 (signifikan)

2	Kamaruddin & Ali (2023)	<i>Sustainable HRM and Corporate Culture: Empirical Evidence from the Industrial Sector in Malaysia</i>	X: Sustainable HRM; Y: Corporate Culture	Kuantitatif; cross-sectional; survei; SPSS 28; regresi linear berganda; 200 responden	Sustainable HRM → Corporate Culture: $r = 0,346$; $p < 0,01$. Dimensi strategic → culture $\beta = 0,132$; economic → culture $\beta = 0,516$; environmental → culture $\beta = 0,282$; sociological → culture $\beta = -0,353$
3	Suroya et al. (2023)	<i>Examining the Influence of Transformational Leadership and Job Satisfaction to Reduce Turnover Intention with Organizational Commitment as a Mediator</i>	X1: Transformational Leadership; X2: Job Satisfaction; M: Organizational Commitment; Y: Turnover Intention	Kuantitatif; survei; PLS; quota sampling; 176 karyawan hotel bintang 4 di Purwokerto	TL → Turnover Intention = $-0,090$ (tidak signifikan); TL → Organizational Commitment = $0,148$ (signifikan); OC → Turnover Intention = $-0,202$ (tidak signifikan); mediasi TL → OC → Turnover Intention = $-0,030$ (tidak signifikan)

4	Afsar et al. (2021)	<i>Linking Transformational Leadership with Employee Retention: The Mediating Roles of Perceived Organizational Support and Organizational Commitment</i>	X: Transformational Leadership; M1: Perceived Organizational Support; M2: Organizational Commitment; Y: Employee Retention	Kuantitatif ; survei; SEM/PLS	Transformational Leadership → Employee Retention berpengaruh positif signifikan ; perceived organizational support dan organizational commitment berperan sebagai mediator. Koefisien β belum dapat saya verifikasi dari sumber terbuka yang tersedia , sehingga sebaiknya tidak diisi dengan angka perkiraan.
5	Setyaningrum et al. (2024)	<i>Mediating roles of job expectations & self-efficacy in GHRM → retention</i>	X: GHRM M ₁ : Job Expectations M ₂ : Self-Efficacy Y: Retention	SEM-PLS (startup teknologi)	GHRM → Retention = 0,21 GHRM → Job Expectations = 0,47 Job Expectations → Retention = 0,33 GHRM → Self-Efficacy = 0,39 Self-Efficacy → Retention = 0,28

6	Afifa Probosari (2025)	&	<i>Pengaruh Komitmen Organisasional, Talent Management, dan Kompensasi terhadap Retensi Tenaga Kependidikan pada Institut Teknologi Nasional Yogyakarta</i>	X: GHRM Y ₁ : Retention Y ₂ : Performance	Survei kuantitatif (hotel)	GHRM → Retention = 0,41 GHRM → Performance = 0,52
7	Almansour & Tlaiss (2022)		<i>Organizational Culture and Employee Retention: A Sustainable HRM Perspective</i>	X: Budaya Organisasi Y ₁ : Retention Y ₂ : Performance	Regresi linear (industri teknologi)	Budaya → Retention = 0,36 Budaya → Performance = 0,49
8	Suryani al. (2023)	et	<i>Enhancing employee retention in education sector</i>	X: Training Z: Job Satisfaction Y: Retention	SEM-PLS (universitas swasta)	Training → Satisfaction = 0,54 Satisfaction → Retention = 0,46 Training → Retention (langsung) = 0,19
9	Syafri Rasyid (2025)	&	<i>Sustainable Human Resource Practices: Analyzing Their Impact on Organizational Resilience and Employee Retention</i>	X: Sustainable HRM Practices M: Organisational Culture / Resilience Y: Employee Retention	Survey kuantitatif, regresi linier	Sustainable HRM → Retention = 0,38; Sustainable HRM → Resilience = 0,45 (positif & signif)

10	Cachón-Rodríguez et al. (2022)	<i>How sustainable human resources management helps in evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference?</i>	X: Sustainable HRM M: Social capital Y: Loyalty & Retention	PLS-SEM	SHRM → Retention (melalui Social Capital) signif.
11	Hongyun et al. (2020)	<i>The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through OCB & Communication</i>	X: Transformational Leadership M: Organizational Citizenship Behavior Y: Employee Retention	PLS-SEM	Transformational Leadership → OCB → Retention positif signif
12	Pham, Tučková & Phan (2019)	<i>Greening HRM and employee commitment toward the environment</i>	X: Green HRM Practices M: Organizational Culture Y: Employee Commitment	Kuantitatif survey	Green HRM + Culture berkontribusi pada komitmen karyawan (pos).
13	Nguyen et al. (2023)	<i>Does Transformational Leadership Influence Organisational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence from an Emerging Country</i>	X: Transformational Leadership; M: Organizational Culture; Y: Organizational Performance	SEM-PLS	Transformational Leadership → Organizational Culture berpengaruh; Organizational Culture → Organizational Performance berpengaruh; Organizational Culture memediasi secara parsial hubungan Transformational Leadership → Organizational Performance.

14	Sumantri et al. (2024)	<i>Sustainable Human Resource Management and Employee Retention: The Mediating Role of Organizational Culture</i>	X: Sustainable HRM; M: Organizational Culture; Y: Employee Retention	Kuantitatif survey	HRM Strategy → Engagement (+) Engagement → Retention (+) signifikan
15	Adeyefa et al. (2023)	<i>Influence of Green Human Resource Management Practices on Employee Retention in the Hotel Industry</i>	X: Green HRM Y: Employee Retention	Kuantitatif (SEM)	Green HRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee retention.
16	Hussein & Zakhem (2024)	<i>The Impact of Green Human Resource Management Practices on Brand Citizenship Behavior and Employee Turnover Intention: A Mixed Methods Approach</i>	X: Green HRM Y ₁ : Brand Citizenship Behavior Y ₂ : Turnover Intention	Mixed Methods	Green HRM meningkatkan brand citizenship behavior dan menurunkan turnover intention.
17	Umair et al. (2024)	<i>Linking Transformational Leadership to Green Human Resource Management (GHRM) and Employee Engagement in Green Initiatives</i>	X ₁ : Transformational Leadership X ₂ : Green HRM M: Employee Engagement	PLS-SEM	Transformational leadership dan GHRM berpengaruh positif terhadap employee engagement.

18	Tu, Li, & Zuo (2023)	<i>Arousing Employee Pro-Environmental Behavior: A Synergy Effect of Environmentally Specific Transformational Leadership and Green Human Resource Management</i>	X ₁ : Green HRM X ₂ : Green Transformational Leadership Y: Pro-environmental Behavior	Multilevel Study	Green transformational leadership memperkuat pengaruh GHRM terhadap perilaku pro-lingkungan.
19	Tran (2023)	<i>An Empirical Investigation on the Impact of Green Human Resources Management and Green Leadership on Green Work Engagement</i>	X ₁ : Green HRM X ₂ : Green Leadership Y: Green Work Engagement	SEM	Green HRM dan green leadership meningkatkan green work engagement secara signifikan.
20	Lakshmi et al. (2024)	<i>Exploring the Impact of Green HR Practices on Employee Engagement and Retention: Mediating Roles of Organizational Culture and Green Initiatives</i>	X: Green HR Practices M: Organizational Culture Y: Employee Retention	SmartPLS	Organizational culture memediasi pengaruh Green HR Practices terhadap employee retention.
21	Awatara, Susila, Saryanti (2024)	<i>Green HRM and Employee Commitment: The Role of Training, Rewards, and Culture</i>	X: Green Training M: Green Rewards & Green Organizational Culture Y: Employee Commitment	SEM-PLS	Green training meningkatkan employee commitment melalui green rewards dan green organizational culture.

22	Wibowo, Susilowati, & Setiyawan (2025)	<i>Kepemimpinan Transformasional dan Green Human Resource Management dalam Mempengaruhi Turnover Intention: Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi</i>	X ₁ : Transformational Leadership X ₂ : Green HRM M: Job Satisfaction Y: Turnover Intention	PLS-SEM	Green HRM dan transformational leadership meningkatkan kepuasan kerja serta menurunkan turnover intention.
23	Liao (2024)	<i>How to Facilitate Employee's Workplace Environmental-Friendly Behavior: The Joint Impact of Green Transformational Leadership and Green Human Resource Management</i>	X ₁ : Green Transformational Leadership X ₂ : Green HRM Y: Environmental-Friendly Behavior	SEM	Green transformational leadership dan Green HRM secara bersama-sama meningkatkan perilaku ramah lingkungan karyawan.
24	Melati & Kustiyadji (2025)	<i>Green Human Resource Management and Green Transformational Leadership as Sustainable Employee Performance: The Mediating Effect of Organizational Agility</i>	X ₁ : Green HRM X ₂ : Green Transformational Leadership M: Organizational Agility Y: Sustainable Employee Performance	SEM-PLS	Green HRM dan green transformational leadership meningkatkan kinerja berkelanjutan melalui organizational agility.

25	Penelitian ini (2026)	<i>Pengaruh Strategi SDM Berkelanjutan dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Retensi Karyawan melalui Budaya Organisasi pada Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya</i>	X1: Strategi SDM Berkelanjutan; X2: Kepemimpinan Transformasional ; M: Budaya Organisasi; Y: Retensi Karyawan	Kuantitatif; survei; PLS-SEM	Menguji pengaruh langsung SuHRM dan kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi dan retensi karyawan, serta pengaruh mediasi budaya organisasi terhadap retensi karyawan.
----	------------------------------	--	--	------------------------------	--

2.5.1. Analisis Penelitian Terdahulu dan Research Gap

Berdasarkan hasil telaah terhadap penelitian terdahulu pada Tabel 2.1, dapat diketahui bahwa sebagian besar penelitian telah membuktikan adanya hubungan positif antara strategi sumber daya manusia berkelanjutan, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan retensi karyawan. Strategi SDM berkelanjutan terbukti mampu meningkatkan komitmen organisasi, kepuasan kerja, serta menurunkan turnover intention melalui penerapan praktik pengelolaan SDM yang berorientasi pada keberlanjutan. Di sisi lain, kepemimpinan transformasional juga secara konsisten dilaporkan mampu meningkatkan motivasi, keterikatan kerja, dan loyalitas karyawan sehingga berdampak pada meningkatnya retensi karyawan.

Meskipun demikian, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan beberapa keterbatasan. Pertama, sebagian besar penelitian hanya menguji hubungan langsung antara strategi SDM berkelanjutan atau kepemimpinan

transformasional terhadap retensi karyawan tanpa mempertimbangkan mekanisme yang menjelaskan hubungan tersebut. Kedua, penelitian mengenai peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi masih relatif terbatas, khususnya pada institusi pendidikan tinggi. Sebagian besar penelitian dilakukan pada sektor manufaktur, jasa, perhotelan, dan organisasi bisnis sehingga karakteristik organisasi pendidikan tinggi belum banyak dieksplorasi.

Selain itu, terdapat variasi hasil penelitian mengenai besarnya pengaruh strategi SDM berkelanjutan terhadap retensi karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan adanya pengaruh langsung yang kuat, sedangkan penelitian lainnya menemukan bahwa pengaruh tersebut lebih dominan melalui variabel mediasi seperti budaya organisasi, employee engagement, maupun komitmen organisasi. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan masih adanya research gap yang perlu dikaji lebih lanjut.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengintegrasikan strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional dalam satu model penelitian yang melibatkan budaya organisasi sebagai variabel mediasi terhadap retensi karyawan. Penelitian ini juga dilakukan pada tenaga kependidikan Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya yang memiliki karakteristik organisasi berbeda dengan penelitian sebelumnya, sehingga diharapkan mampu memberikan kontribusi empiris dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia berkelanjutan di lingkungan pendidikan tinggi.

2.5.2. Kerangka Berpikir

Pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi modern, terutama di institusi pendidikan tinggi seperti Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya (FK UWKS), memerlukan pendekatan yang mampu menjamin keberlanjutan kinerja organisasi. Strategi sumber daya manusia berkelanjutan (Sustainable Human Resource Management) merupakan konsep yang menekankan pengelolaan SDM secara jangka panjang yang tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga pada kesejahteraan dan keberlanjutan talenta organisasi. Implementasi strategi ini diyakini mampu membentuk budaya organisasi yang positif karena berbagai kebijakan, sistem, dan praktik SDM yang konsisten akan memperkuat nilai, norma, dan pola kerja yang dianut oleh anggota organisasi. Dengan demikian, strategi SDM berkelanjutan dipandang sebagai salah satu faktor yang berperan dalam memperkuat budaya organisasi.

Di sisi lain, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh kuat dalam membangun budaya organisasi. Pemimpin transformasional mampu memberikan visi, inspirasi, motivasi, serta mendorong perubahan yang konstruktif dalam organisasi. Melalui perilaku *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, pemimpin transformasional dapat meningkatkan semangat kerja, kolaborasi, dan adaptasi nilai-nilai organisasi. Dalam konteks FK UWKS, kepemimpinan transformasional menjadi faktor penting untuk membangun sinergi, meningkatkan komitmen, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Oleh karena itu, kepemimpinan

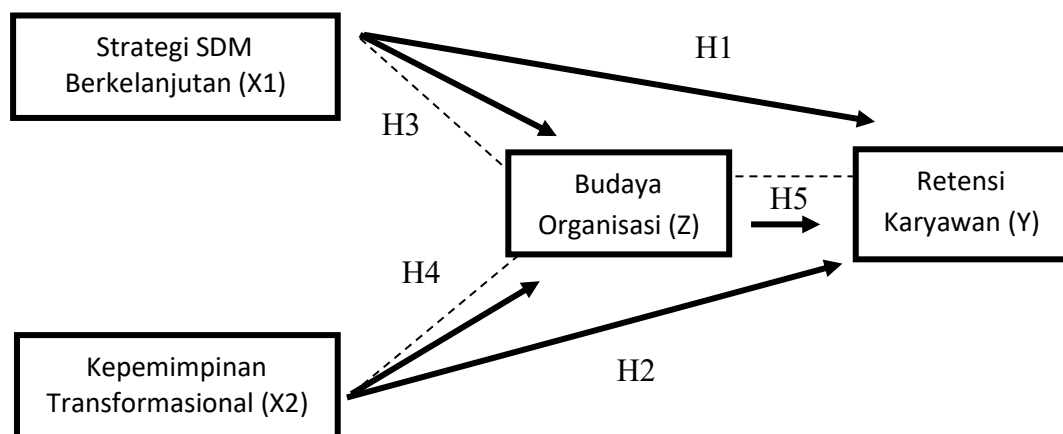
transformatif dipandang sebagai faktor yang dapat memperkuat budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan komponen penting yang memengaruhi retensi karyawan. Ketika budaya organisasi terbentuk secara kuat, karyawan akan memiliki rasa memiliki, komitmen, dan kenyamanan dalam bekerja sehingga kecenderungan untuk bertahan di organisasi semakin tinggi. Budaya organisasi yang positif ditandai dengan nilai saling menghormati, kolaborasi, partisipasi, keterbukaan, dan kejelasan arah organisasi akan meningkatkan loyalitas karyawan serta mengurangi turnover. Dalam konteks penelitian ini, budaya organisasi diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformatif terhadap retensi karyawan.

Strategi SDM berkelanjutan juga berpotensi memberikan pengaruh langsung terhadap retensi karyawan. Berbagai kebijakan pengembangan karier, pelatihan, evaluasi kinerja yang adil, dan kesejahteraan yang diperhatikan secara berkelanjutan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Demikian pula, kepemimpinan transformatif berpengaruh terhadap retensi, karena pemimpin yang inspiratif dan suportif dapat menciptakan iklim kerja yang membuat karyawan merasa dihargai dan berkembang.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformatif merupakan dua faktor utama yang memengaruhi budaya organisasi, dan selanjutnya berdampak pada retensi karyawan. Dengan demikian, penelitian ini menguji hubungan langsung dan tidak

langsung antarvariabel tersebut, dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Kerangka berpikir ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan retensi karyawan di FK UWKS, diperlukan penguatan strategi SDM berkelanjutan dan penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif, melalui pembentukan budaya organisasi yang positif.



Gambar 2.1 Bagan Kerangka Konseptual

2.6. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Strategi SDM berkelanjutan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap retensi karyawan di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.

3. Strategi SDM berkelanjutan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.
5. Pengaruh Mediasi Budaya Organisasi terhadap Hubungan Strategi SDM Berkelanjutan dan Kepemimpinan Transformasional dengan Retensi Karyawan.

2.7. Pengembangan Hipotesis

2.7.1. Pengaruh Strategi SDM Berkelanjutan terhadap Retensi Karyawan

Strategi SDM berkelanjutan merupakan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada keberlangsungan talenta, kesejahteraan karyawan, serta pengembangan kompetensi jangka panjang. Penerapan strategi SDM berkelanjutan memungkinkan organisasi menciptakan lingkungan kerja yang adil, stabil, dan memberikan kepastian karier bagi karyawan. Kondisi tersebut dapat meningkatkan rasa aman, kepuasan kerja, serta komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya retensi karyawan.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa strategi SDM berkelanjutan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan karena mampu menekan tingkat turnover dan meningkatkan loyalitas karyawan (Lu *et al.*, 2023; Pham *et al.*, 2019). Dalam konteks institusi pendidikan tinggi, khususnya fakultas

kedokteran, keberlanjutan tenaga kependidikan menjadi faktor penting dalam menjaga kualitas layanan akademik dan administrasi. Oleh karena itu, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Strategi SDM berkelanjutan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

2.7.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Retensi Karyawan

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam membangun visi, memberikan inspirasi, serta mendorong pengembangan potensi karyawan. Pemimpin transformasional mampu menciptakan hubungan kerja yang berbasis kepercayaan, meningkatkan motivasi intrinsik, dan memperkuat komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi.

Berbagai penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan melalui peningkatan keterikatan kerja dan kepuasan karyawan (Wardana *et al*, 2024; Raza & Yousufi, 2023). Dalam lingkungan pendidikan tinggi yang dinamis, peran pemimpin transformasional menjadi krusial untuk menjaga stabilitas SDM dan mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

2.7.3. Pengaruh Strategi SDM Berkelanjutan terhadap Budaya Organisasi

Budaya organisasi terbentuk melalui nilai, norma, dan praktik yang diterapkan secara konsisten dalam organisasi. Strategi SDM berkelanjutan berperan penting dalam membentuk budaya organisasi karena kebijakan dan praktik SDM mencerminkan nilai-nilai organisasi yang dianut dan dijalankan dalam jangka panjang.

Implementasi strategi SDM berkelanjutan, seperti pengembangan kompetensi, sistem penilaian kinerja yang adil, serta kebijakan kesejahteraan karyawan, dapat memperkuat budaya organisasi yang positif, adaptif, dan berorientasi pada pembelajaran. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa praktik SDM yang berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap penguatan budaya organisasi (Tarkar *et al.*, 2025). Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Strategi SDM berkelanjutan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.

2.7.4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi

Pemimpin memiliki peran sentral dalam membentuk dan menginternalisasikan budaya organisasi melalui perilaku, keputusan, serta keteladanan yang ditunjukkan dalam aktivitas sehari-hari. Kepemimpinan transformasional mendorong terbentuknya budaya organisasi yang visioner, inovatif, dan kolaboratif.

Pemimpin transformasional tidak hanya menetapkan arah organisasi, tetapi juga menanamkan nilai-nilai bersama yang menjadi pedoman perilaku karyawan. Beberapa penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan

transfasional berpengaruh kuat terhadap pembentukan dan penguatan budaya organisasi (Wagude, 2025). Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah:

H4: Kepemimpinan transfasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.

2.7.5. Peran Budaya Organisasi sebagai Variabel Mediasi antara Strategi SDM Berkelanjutan dan Kepemimpinan Transfasional terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan Social Exchange Theory (SET), hubungan antara karyawan dan organisasi terbentuk melalui proses pertukaran sosial. Ketika karyawan memperoleh perlakuan positif dari organisasi melalui praktik SDM yang mendukung kesejahteraan, pengembangan kompetensi, keadilan, dan keberlanjutan hubungan kerja, karyawan cenderung memberikan respons positif terhadap organisasi. Demikian pula, kepemimpinan transfasional yang memberikan dukungan, perhatian, inspirasi, dan penghargaan dapat memperkuat hubungan pertukaran sosial antara pemimpin dan karyawan.

Praktik strategi SDM berkelanjutan dan perilaku kepemimpinan tersebut tidak hanya memengaruhi respons individual karyawan, tetapi juga dapat membentuk nilai, norma, dan pola perilaku yang berkembang dalam organisasi. Konsistensi penerapan praktik SDM dan perilaku pemimpin dapat menciptakan budaya organisasi yang mendukung, adil, terbuka, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi mekanisme yang menghubungkan praktik manajemen dan pengalaman karyawan dengan sikap mereka terhadap organisasi.

Budaya organisasi yang positif selanjutnya dapat memperkuat hubungan pertukaran sosial karena karyawan merasakan adanya kesesuaian nilai, dukungan, dan lingkungan kerja yang kondusif. Kondisi tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan karyawan terhadap organisasi sehingga mendorong mereka untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya menjadi hasil dari penerapan strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional, tetapi juga menjadi mekanisme yang dapat menjelaskan terbentuknya retensi karyawan.

Temuan Lin et al. (2024) menunjukkan adanya keterkaitan antara praktik Green Human Resource Management, green work-life balance, budaya organisasi, dan employee retention. Sementara itu, penelitian Suroya et al. (2023) dan Afsar et al. (2021) menunjukkan pentingnya kepemimpinan transformasional serta mekanisme hubungan sosial dan organisasi dalam menjelaskan sikap dan retensi karyawan. Temuan tersebut memperkuat dugaan bahwa pengaruh praktik SDM dan kepemimpinan terhadap retensi tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi dapat berlangsung melalui kondisi internal organisasi.

Berdasarkan Social Exchange Theory dan temuan empiris tersebut, budaya organisasi dipandang sebagai mekanisme yang menjembatani hubungan antara strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional dengan retensi karyawan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H5: Budaya organisasi memediasi pengaruh strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional terhadap retensi karyawan.