

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya (FK UWKS), yang merupakan salah satu institusi pendidikan tinggi swasta di Kota Surabaya yang bergerak di bidang pendidikan kedokteran dan kesehatan. FK UWKS memiliki peran strategis dalam mencetak tenaga medis yang kompeten serta mendukung pelaksanaan tridharma perguruan tinggi, yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam menjalankan fungsi tersebut, FK UWKS didukung oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki peran penting dalam memastikan kelancaran operasional akademik maupun administratif.

Sebagai organisasi pendidikan tinggi, FK UWKS menghadapi dinamika pengelolaan sumber daya manusia yang semakin kompleks, terutama dalam beberapa tahun terakhir. Perubahan regulasi pendidikan, peningkatan beban kerja, serta tuntutan terhadap kualitas layanan akademik dan administratif menuntut organisasi untuk mampu mengelola SDM secara efektif dan berkelanjutan. Kondisi ini menjadikan isu terkait strategi SDM berkelanjutan, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, serta retensi karyawan menjadi sangat relevan untuk dikaji secara empiris.

Dalam konteks internal organisasi, tenaga kependidikan memiliki peran penting sebagai penunjang utama kegiatan akademik dan administratif. Namun demikian, fenomena yang terjadi menunjukkan adanya fluktuasi jumlah tenaga kependidikan yang disebabkan oleh pengunduran diri, perpindahan kerja, serta evaluasi kinerja organisasi. Kondisi ini berpotensi memengaruhi stabilitas operasional serta kualitas pelayanan yang diberikan oleh fakultas. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan retensi karyawan menjadi salah satu fokus penting dalam pengelolaan SDM di FK UWKS.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada tenaga kependidikan di lingkungan FK UWKS. Responden dalam penelitian ini merupakan karyawan yang terlibat secara langsung dalam kegiatan administratif maupun operasional fakultas, sehingga memiliki pemahaman terhadap kondisi organisasi, kepemimpinan, serta budaya kerja yang berlaku.

4.1.2. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini digunakan untuk memberikan gambaran mengenai profil individu yang menjadi objek penelitian. Informasi ini penting untuk memahami latar belakang responden serta sebagai dasar dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Karakteristik responden yang dianalisis meliputi jenis kelamin, usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan, dapat lihat pada tabel 4.1. dibawah ini

Tabel 4.1. Karakteristik Responden

No.	Karakteristik	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	28	56%
		Perempuan	22	44%
		Total	50	100%
2	Usia	20–30 tahun	3	6%
		31–40 tahun	17	34%
		41–50 tahun	25	50%
		>50 tahun	5	10%
3	Pendidikan Terakhir	SMA	15	30%
		Diploma	10	20%
		S1	23	46%
		S2	2	4%
		Total	50	100%
4	Masa Kerja	<5 tahun	5	10%
		5–10 tahun	10	20%
		>10 tahun	35	70%
		Total	50	100%

Berdasarkan Tabel 4.1, karakteristik responden menunjukkan bahwa dari total 50 responden, sebagian besar berjenis kelamin laki-laki sebanyak 28 orang (56%), sedangkan perempuan sebanyak 22 orang (44%). Berdasarkan usia, mayoritas responden berada pada kelompok usia 41–50 tahun sebanyak 25 orang (50%). Berdasarkan tingkat pendidikan, sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir S1, yaitu sebanyak 23 orang (46%). Sementara itu, berdasarkan masa kerja, mayoritas responden telah bekerja lebih dari 10 tahun sebanyak 35 orang (70%).

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil pengumpulan data, responden dalam penelitian ini terdiri dari karyawan dengan jenis kelamin laki-laki dan perempuan. Komposisi responden menunjukkan bahwa tenaga kependidikan di FK UWKS didominasi

oleh salah satu jenis kelamin, yang mencerminkan karakteristik umum tenaga administrasi di institusi pendidikan.

Perbedaan komposisi jenis kelamin ini dapat memengaruhi dinamika kerja, komunikasi organisasi, serta persepsi terhadap kepemimpinan dan budaya organisasi. Namun demikian, dalam konteks penelitian ini, seluruh responden memiliki peran yang relatif sama dalam mendukung kegiatan operasional fakultas.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Ditinjau dari aspek usia, responden dalam penelitian ini berada pada rentang usia produktif. Sebagian besar responden berada pada kelompok usia dewasa awal hingga dewasa madya, yang menunjukkan bahwa tenaga kependidikan di FK UWKS didominasi oleh individu yang berada pada fase produktif dalam kariernya.

Usia merupakan faktor yang dapat memengaruhi persepsi individu terhadap organisasi, termasuk dalam hal penerimaan terhadap perubahan, kepemimpinan, serta kebijakan SDM. Karyawan yang lebih muda cenderung lebih adaptif terhadap perubahan, sedangkan karyawan yang lebih senior memiliki pengalaman kerja yang lebih matang dalam memahami dinamika organisasi.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan masa kerja, responden dalam penelitian ini memiliki variasi pengalaman kerja yang beragam, mulai dari karyawan dengan masa kerja relatif singkat hingga karyawan dengan masa kerja yang lebih lama. Hal ini

menunjukkan bahwa FK UWKS memiliki kombinasi tenaga kerja yang terdiri dari karyawan baru dan karyawan yang telah lama bekerja.

Masa kerja merupakan indikator penting dalam penelitian ini karena berkaitan erat dengan tingkat loyalitas dan retensi karyawan. Karyawan dengan masa kerja yang lebih lama cenderung memiliki tingkat keterikatan yang lebih tinggi terhadap organisasi, sementara karyawan dengan masa kerja yang lebih singkat masih berada pada tahap adaptasi terhadap lingkungan kerja.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Dari segi tingkat pendidikan, responden dalam penelitian ini memiliki latar belakang pendidikan yang beragam, mulai dari pendidikan menengah hingga pendidikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga kependidikan di FK UWKS memiliki kompetensi yang cukup beragam sesuai dengan kebutuhan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

Tingkat pendidikan dapat memengaruhi pola pikir, kemampuan analisis, serta persepsi individu terhadap kebijakan organisasi, kepemimpinan, dan budaya kerja. Karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi cenderung memiliki pemahaman yang lebih kompleks terhadap strategi organisasi dan perubahan yang terjadi.

4.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini mendeskripsikan variabel berdasarkan persepsi responden terhadap indikator yang meliputi strategi SDM berkelanjutan, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan retensi karyawan.

Secara umum, responden menilai bahwa penerapan strategi SDM berkelanjutan di FK UWKS sudah cukup baik, terlihat dari adanya pelatihan, pengembangan karier, serta kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan. Pada variabel kepemimpinan transformasional, pimpinan dinilai mampu memberikan motivasi, inspirasi, serta menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan.

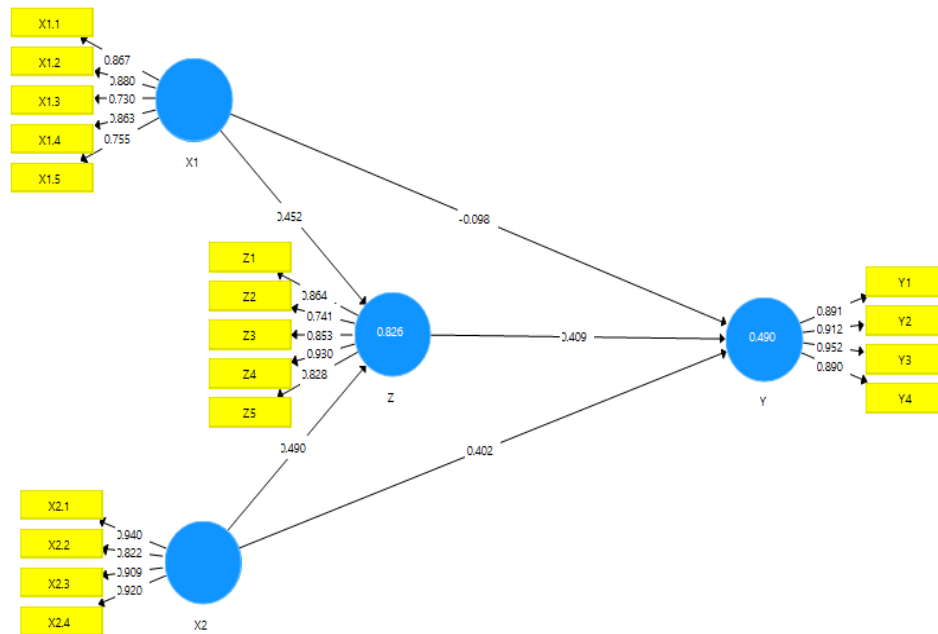
Selanjutnya, budaya organisasi di FK UWKS dinilai cukup kuat, terutama dalam aspek kerja sama tim, komitmen, dan nilai-nilai organisasi yang mendukung lingkungan kerja yang kondusif. Sementara itu, pada variabel retensi karyawan, sebagian besar responden menunjukkan keinginan untuk tetap bekerja dalam jangka panjang, meskipun masih diperlukan upaya peningkatan dari pihak manajemen.

Secara keseluruhan, kondisi ini menunjukkan bahwa variabel dalam penelitian memiliki keterkaitan yang relevan untuk dianalisis lebih lanjut melalui pengujian model pengukuran dan model struktural.

4.1.4. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Berdasarkan hasil analisis menggunakan SmartPLS, evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan melalui uji *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *reliability*. Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa indikator mampu merepresentasikan konstruk secara valid dan reliabel. Hasil analisis model pengukuran dapat dilihat pada Gambar 4.1 yang menunjukkan

hubungan antara indikator dengan konstruk serta nilai outer loading masing-masing indikator.



Gambar 4.1 Model Pengukuran (*Outer Model*) Hasil Analisis SmartPLS

Berdasarkan hasil evaluasi, seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai loading factor di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki kemampuan yang baik dalam merepresentasikan konstruk yang diukur. Nilai loading pada variabel strategi SDM berkelanjutan (X1) berada pada rentang 0,730 hingga 0,880, kepemimpinan transformasional (X2) antara 0,822 hingga 0,940, budaya organisasi (Z) antara 0,741 hingga 0,930, serta retensi karyawan (Y) antara 0,890 hingga 0,952. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria convergent validity.

Selanjutnya, hasil pengujian cross loading menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa masing-masing indikator mampu membedakan konstruk secara memadai, sehingga model telah memenuhi kriteria awal *discriminant validity*.

Pengujian menggunakan pendekatan Fornell-Larcker Criterion menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE pada setiap variabel lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar variabel lainnya. Nilai AVE untuk masing-masing variabel adalah X1 sebesar 0,675, X2 sebesar 0,808, Y sebesar 0,830, dan Z sebesar 0,714, yang seluruhnya berada di atas batas minimal 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa model telah memenuhi kriteria validitas konvergen sekaligus memperkuat validitas diskriminan.

Namun demikian, pada pengujian Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) ditemukan beberapa nilai yang mendekati atau melebihi batas 0,90, yaitu pada hubungan antara X1 dengan Z sebesar 0,965 dan X2 dengan Z sebesar 0,952. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang cukup kuat antar konstruk. Meskipun demikian, kondisi tersebut masih dapat diterima dalam penelitian sosial yang memiliki keterkaitan antar variabel yang kompleks.

Selain itu, hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70. Sebagai contoh, variabel kepemimpinan transformasional (X2) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,944 dan Composite Reliability sebesar 0,920. Hal ini

menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki konsistensi internal yang baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

a. Convergent Validity

Convergent validity dievaluasi dengan melihat nilai outer loading masing-masing indikator terhadap konstruknya. Suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai outer loading $> 0,70$. Berdasarkan Tabel 4.2, seluruh indikator pada masing-masing konstruk memiliki nilai outer loading di atas 0,70 sehingga dapat dinyatakan memenuhi validitas konvergen.

Tabel 4.2 Hasil Convergent Validity

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0.867	0.714	0.502	0.816
X1.2	0.880	0.7401	0.526	0.733
X1.3	0.730	0.544	0.396	0.540
X1.4	0.863	0.764	0.495	0.743
X1.5	0.755	0.752	0.554	0.719
X2.1	0.802	0.940	0.666	0.801
X2.2	0.629	0.822	0.540	0.655
X2.3	0.809	0.909	0.634	0.853
X2.4	0.846	0.920	0.587	0.836
Y1	0.540	0.536	0.891	0.562
Y2	0.482	0.584	0.912	0.611
Y3	0.625	0.693	0.952	0.684
Y4	0.557	0.640	0.890	0.600
Z1	0.828	0.841	0.652	0.864
Z2	0.547	0.556	0.496	0.741
Z3	0.745	0.716	0.431	0.853
Z4	0.838	0.834	0.641	0.930
Z5	0.693	0.724	0.606	0.828

Berdasarkan hasil analisis, seluruh indikator pada variabel Strategi SDM Berkelanjutan (X1), Kepemimpinan Transformasional (X2), Budaya Organisasi (Z), dan Retensi Karyawan (Y) memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Hal ini

menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur dengan baik.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria convergent validity dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

b. Discriminant Validity

Discriminant validity bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya. Pengujian dilakukan menggunakan tiga pendekatan, yaitu cross loading, Fornell-Larcker Criterion, dan HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio). Berdasarkan Tabel 4.2, hasil pengujian Fornell-Larcker Criterion menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria discriminant validity pada ketiga pendekatan tersebut.

Tabel 4.3 Nilai Fornell-Larcker Criterion				
	X1	X2	Y	Z
X1	0.821			
X2	0.863	0.899		
Y	0.607	0.677	0.911	
Z	0.874	0.880	0.677	0.845

Berdasarkan Tabel 4.3, nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) pada masing-masing konstruk yaitu sebesar 0,821 untuk strategi SDM berkelanjutan (X1), 0,899 untuk kepemimpinan transformasional (X2), 0,911 untuk retensi karyawan (Y), dan 0,845 untuk budaya organisasi (Z). Nilai-nilai tersebut selanjutnya dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dalam model. Hasil perbandingan menunjukkan bahwa sebagian konstruk telah memenuhi kriteria discriminant validity, namun masih terdapat beberapa nilai korelasi antar

konstruk yang lebih tinggi dibandingkan nilai akar kuadrat AVE, seperti pada hubungan antara X1 dengan X2 sebesar 0,863 serta X1 dengan Z sebesar 0,874. Kondisi ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan berdasarkan pendekatan Fornell-Larcker belum sepenuhnya terpenuhi pada seluruh konstruk. Meskipun demikian, hal ini dapat dipahami karena variabel strategi SDM berkelanjutan, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi secara konseptual memiliki keterkaitan yang erat dalam konteks organisasi, sehingga memungkinkan adanya nilai korelasi yang cukup tinggi.

Untuk memperkuat hasil pengujian discriminant validity, dilakukan analisis lanjutan menggunakan pendekatan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Pendekatan ini digunakan sebagai pelengkap Fornell-Larcker Criterion karena dinilai lebih sensitif dalam mendeteksi permasalahan validitas diskriminan. Berdasarkan Tabel 4.4, seluruh nilai HTMT antar konstruk berada di bawah batas yang direkomendasikan sehingga dapat disimpulkan bahwa discriminant validity telah terpenuhi.

Tabel 4.4 Nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	X1	X2	Y	Z
X1				
X2	0.949			
Y	0.665	0.725		
Z	0.965	0.952	0.677	

Berdasarkan hasil pengujian Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), diketahui bahwa nilai hubungan antara Strategi SDM Berkelanjutan (X1) dengan Kepemimpinan Transformasional (X2) sebesar 0,949, X1 dengan Budaya Organisasi (Z) sebesar 0,965, serta X2 dengan Z sebesar 0,952. Nilai tersebut

melebihi batas 0,90 yang digunakan sebagai kriteria validitas diskriminan. Hasil ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan pada beberapa pasangan konstruk belum terpenuhi secara memadai, sehingga terdapat kemungkinan adanya kedekatan konseptual atau kemiripan antarindikator pada konstruk yang diuji. Sementara itu, nilai HTMT antara X1 dengan Retensi Karyawan (Y) sebesar 0,665, X2 dengan Y sebesar 0,725, serta Z dengan Y sebesar 0,677 masih berada di bawah batas 0,90. Oleh karena itu, hasil pengujian HTMT menunjukkan bahwa validitas diskriminan belum sepenuhnya terpenuhi pada hubungan antar konstruk X1, X2, dan Z.

Selain itu, untuk memperkuat hasil pengujian validitas konvergen, dilakukan evaluasi terhadap nilai Average Variance Extracted (AVE) pada masing-masing konstruk. Nilai AVE digunakan untuk mengukur sejauh mana konstruk mampu menjelaskan varians dari indikator-indikator yang membentuknya. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen apabila memiliki nilai AVE di atas 0,50. Hasil pengujian nilai AVE pada masing-masing variabel dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.5 berikut.

Tabel 4.5 Nilai Average Variance Extracted (AVE)		
	Average Variance Extracted (AVE)	Ket
X1	0.675	Valid
X2	0.808	Valid
Y	0.830	Valid
Z	0.714	Valid

Berdasarkan Tabel 4.5, nilai Average Variance Extracted (AVE) pada masing-masing konstruk menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria validitas konvergen. Variabel strategi SDM berkelanjutan (X1) memiliki nilai AVE sebesar

0,675, kepemimpinan transformasional (X2) sebesar 0,808, retensi karyawan (Y) sebesar 0,830, serta budaya organisasi (Z) sebesar 0,714. Seluruh nilai tersebut berada di atas batas minimal 0,50, yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator yang membentuknya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

c. Composite Reliability

Reliabilitas konstruk diuji menggunakan nilai Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai di atas 0,70. Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan bahwa memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi.

Tabel 4.6 Nilai Composite Reliability

	Cronbachs Alpha	rho_A	Composite Reliability	Ket
X1	0.901	0.887	0.862	Reliabel
X2	0.944	0.928	0.920	Reliabel
Y	0.951	0.939	0.932	Reliabel
Z	0.926	0.913	0.899	Reliabel

Berdasarkan Tabel 4.5, hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability yang berada di atas batas minimal 0,70. Variabel strategi SDM berkelanjutan (X1) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,901, rho_A sebesar 0,887, dan Composite Reliability sebesar 0,862. Selanjutnya, variabel kepemimpinan transformasional (X2) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,944, rho_A sebesar 0,928, dan Composite Reliability sebesar 0,920.

Variabel retensi karyawan (Y) menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,951, rho_A sebesar 0,939, dan Composite Reliability sebesar 0,932, sedangkan variabel budaya organisasi (Z) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,926, rho_A sebesar 0,913, dan Composite Reliability sebesar 0,899.

Seluruh nilai tersebut menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan telah memenuhi kriteria reliabilitas.

4.1.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel laten dalam model penelitian serta mengukur kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen. Pengujian ini bertujuan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan.

a. Nilai R-Square

Salah satu pengukuran dalam evaluasi inner model dilakukan dengan melihat nilai R-Square (R^2) untuk mengetahui kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Hasil pengujian nilai R-Square pada penelitian ini disajikan pada Tabel 4.7 berikut.

Tabel 4.7 Nilai R-Square		
	R-Square	R-Square Adjusted
X1		
X2		
Y	0.490	0.458
Z	0.826	0.819

Berdasarkan Tabel 4.5, diperoleh nilai R-Square pada variabel Y sebesar 0,490 dan nilai R-Square Adjusted sebesar 0,458. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen dalam model mampu menjelaskan variabel Y sebesar 49,0%, sedangkan sisanya sebesar 51,0% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Sementara itu, variabel Z memiliki nilai R-Square sebesar 0,826 dan nilai R-Square Adjusted sebesar 0,819. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel independen dalam model mampu menjelaskan variabel Z sebesar 82,6%, sedangkan sisanya sebesar 17,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Dengan demikian, model penelitian memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan variabel Z dan kemampuan sedang dalam menjelaskan variabel Y.

b. Nilai F Square

Salah satu pengukuran dalam evaluasi inner model dilakukan dengan melihat nilai f-Square (f^2) untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model penelitian. Nilai f-Square digunakan untuk mengukur kontribusi setiap variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Hasil pengujian nilai f-Square pada penelitian ini disajikan pada Tabel 4.8 berikut.

Tabel 4.8 Nilai F-Square			
	X1	X2	
			Y
			Z
X1			0.004
X2			0.060
Y			
Z			0.057

Berdasarkan Tabel 4.8, nilai f-Square (f^2) digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model penelitian. Nilai f-Square sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0,35 menunjukkan pengaruh besar.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel X1 terhadap Y memiliki nilai f-Square sebesar 0,004 yang berarti memiliki pengaruh sangat kecil. Variabel X2 terhadap Y memiliki nilai f-Square sebesar 0,060 yang menunjukkan pengaruh kecil. Selanjutnya, variabel Z terhadap Y memiliki nilai f-Square sebesar 0,057 yang juga termasuk dalam kategori pengaruh kecil.

Pada hubungan terhadap variabel Z, variabel X1 memiliki nilai f-Square sebesar 0,298 yang menunjukkan pengaruh sedang, sedangkan variabel X2 memiliki nilai f-Square sebesar 0,350 yang termasuk dalam kategori pengaruh besar terhadap variabel Z. Dengan demikian, variabel X2 memberikan kontribusi pengaruh paling besar dalam model penelitian terhadap variabel Z.

4.1.6. Pengujian Hipotesis (*Resampling Bootstrapping*)

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode bootstrapping pada aplikasi SmartPLS untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel laten berdasarkan nilai path coefficient, t-statistics, dan p-values. Hipotesis dinyatakan diterima apabila t-statistics $> 1,96$ dan p-values $< 0,05$. Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Hasil Pengujian Hipotesis

	Original sampel (O)	Sampel Mean	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 – Y	-0.098	-0.091	0.213	0.459	0.647
X1 – Z	0.452	0.451	0.136	3.311	0.001
X2 – Y	0.402	0.408	0.256	1.573	0.116
X2 – Z	0.490	0.492	0.134	3.664	0.000
Z - Y	0.409	0.404	0.198	2.062	0.040

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan metode bootstrapping pada Tabel 4.9, diperoleh hasil yang menunjukkan hubungan antar variabel laten dalam model penelitian sebagai berikut:

H1: Strategi SDM berkelanjutan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.

Berdasarkan hasil pengujian bootstrapping, hubungan strategi SDM berkelanjutan (X1) terhadap retensi karyawan (Y) memiliki nilai koefisien sebesar -0,098, nilai t-statistics sebesar 0,459, dan p-values sebesar 0,647. Hasil tersebut menunjukkan bahwa strategi SDM berkelanjutan tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan karena nilai p-values > 0,05 dan t-statistics < 1,96. Dengan demikian, H1 ditolak.

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap retensi karyawan di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.

Hubungan kepemimpinan transformasional (X2) terhadap retensi karyawan (Y) memiliki nilai koefisien sebesar 0,402, nilai t-statistics sebesar 1,573, dan p-values sebesar 0,116. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan

transformatifional tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan karena nilai $p\text{-values} > 0,05$ dan $t\text{-statistics} < 1,96$. Dengan demikian, H2 ditolak.

H3: Strategi SDM berkelanjutan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.

Hubungan strategi SDM berkelanjutan (X1) terhadap budaya organisasi (Z) menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,452, nilai $t\text{-statistics}$ sebesar 3,311, dan $p\text{-values}$ sebesar 0,001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa strategi SDM berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi karena nilai $p\text{-values} < 0,05$ dan $t\text{-statistics} > 1,96$. Dengan demikian, H3 diterima.

H4: Kepemimpinan transformatifional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.

Hubungan kepemimpinan transformatifional (X2) terhadap budaya organisasi (Z) memiliki nilai koefisien sebesar 0,490, nilai $t\text{-statistics}$ sebesar 3,664, dan $p\text{-values}$ sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatifional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi karena nilai $p\text{-values} < 0,05$ dan $t\text{-statistics} > 1,96$. Dengan demikian, H4 diterima.

H5: Budaya organisasi memediasi pengaruh strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformatifional terhadap retensi karyawan di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.

Hubungan budaya organisasi (Z) terhadap retensi karyawan (Y) memiliki nilai koefisien sebesar 0,409, nilai t-statistics sebesar 2,062, dan p-values sebesar 0,040. Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hasil pengaruh langsung tersebut menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi, semakin tinggi retensi karyawan. Namun, hasil ini belum secara langsung menunjukkan peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu, peran mediasi budaya organisasi selanjutnya dievaluasi melalui pengaruh tidak langsung pada jalur $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$ dan $X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Pengaruh Strategi SDM Berkelanjutan terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi SDM berkelanjutan tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya. Hal ini dibuktikan dengan nilai p-values sebesar 0,647 dan t-statistics sebesar 0,459, sehingga hipotesis pertama dinyatakan ditolak. Selain itu, nilai koefisien jalur yang bernilai negatif ($\beta = -0,098$) mengindikasikan bahwa strategi SDM berkelanjutan belum mampu memberikan pengaruh langsung terhadap retensi karyawan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa implementasi strategi SDM berkelanjutan belum cukup untuk meningkatkan retensi karyawan secara langsung. Dalam penelitian ini, budaya organisasi ditempatkan sebagai mekanisme mediasi yang memungkinkan pengaruh strategi SDM berkelanjutan

terhadap retensi karyawan berlangsung melalui pembentukan nilai, norma, dan lingkungan kerja yang mendukung. Hasil ini sejalan dengan temuan Lu et al. (2023) dan Pham et al. (2023), yang menunjukkan bahwa praktik SDM berkelanjutan cenderung memberikan pengaruh terhadap retensi melalui variabel psikologis dan organisasional, bukan hanya melalui pengaruh langsung. Selain itu, Halawa *et al.* (2025) menjelaskan bahwa efektivitas strategi SDM berkelanjutan juga sangat ditentukan oleh keselarasan antara kebijakan organisasi, budaya kerja, dan konsistensi implementasinya dalam praktik sehari-hari. Temuan penelitian ini berbeda dengan hasil Lin et al. (2024) yang menunjukkan bahwa strategi SDM berkelanjutan berpengaruh terhadap retensi karyawan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh strategi SDM berkelanjutan terhadap retensi dapat bergantung pada konteks organisasi dan mekanisme yang menyertainya. Sebaliknya, hasil penelitian ini lebih mengarah pada pandangan Kamaruddin dan Ali (2023) bahwa pengaruh strategi SDM berkelanjutan terhadap retensi dapat berlangsung melalui mekanisme organisasi, termasuk budaya organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan jawaban terhadap research gap bahwa pengaruh strategi SDM berkelanjutan terhadap retensi karyawan tidak selalu bersifat langsung. Oleh karena itu, strategi SDM yang dirancang dengan baik belum tentu mampu meningkatkan retensi apabila belum diinternalisasikan dalam perilaku kerja dan belum memberikan manfaat yang dirasakan secara nyata oleh karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun organisasi telah mengimplementasikan berbagai kebijakan yang berorientasi pada keberlanjutan

sumber daya manusia, dampak yang dihasilkan terhadap keinginan karyawan untuk bertahan dalam organisasi masih belum optimal dan cenderung lemah.

Hasil ini mengindikasikan bahwa penerapan strategi SDM berkelanjutan yang dilakukan organisasi belum sepenuhnya dirasakan secara langsung oleh tenaga kependidikan sebagai faktor yang mendorong retensi kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa implementasi strategi SDM berkelanjutan belum mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap keputusan karyawan untuk tetap bertahan di dalam organisasi. Hal ini dimungkinkan karena implementasi strategi tersebut belum sepenuhnya terinternalisasi dalam praktik kerja sehari-hari atau belum memberikan manfaat yang dirasakan secara langsung oleh karyawan. Dengan demikian, kontribusi strategi SDM berkelanjutan terhadap peningkatan kenyamanan kerja, keterikatan (*employee engagement*), kepuasan kerja, serta loyalitas karyawan masih relatif terbatas, sehingga pengaruhnya terhadap retensi karyawan menjadi kurang optimal (Lu et al., 2023; Pham et al., 2023; Piwowar-Sulej, 2021).

Selain itu, tidak signifikannya pengaruh strategi SDM berkelanjutan terhadap retensi karyawan juga dapat disebabkan oleh adanya faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain meliputi kepuasan kerja, kondisi serta lingkungan kerja, hubungan interpersonal di tempat kerja, serta peluang pengembangan karier. Dalam banyak kasus, karyawan cenderung lebih mempertimbangkan aspek-aspek yang bersifat langsung dan dirasakan

sehari-hari dibandingkan dengan kebijakan strategis yang bersifat jangka Panjang (Hom et al., 2017; Pham et al., 2023; Lu et al., 2023). Oleh karena itu, meskipun organisasi telah memiliki strategi SDM yang berkelanjutan, apabila tidak diiringi dengan pemenuhan kebutuhan dasar dan harapan karyawan, maka dampaknya terhadap retensi akan menjadi kurang optimal.

Dalam konteks Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya, tenaga kependidikan memiliki karakteristik pekerjaan yang erat kaitannya dengan tuntutan administratif dan operasional yang dinamis serta beban kerja yang fluktuatif. Kondisi ini menuntut adanya dukungan organisasi yang tidak hanya bersifat strategis, tetapi juga praktis dan adaptif terhadap kebutuhan karyawan. Oleh karena itu, strategi SDM berkelanjutan saja belum cukup untuk meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan tanpa adanya dukungan dari faktor organisasi lainnya, seperti kepemimpinan yang suportif, budaya kerja yang kondusif, serta sistem penghargaan yang adil dan transparan. Kombinasi dari berbagai faktor tersebut menjadi kunci dalam menciptakan keterikatan kerja (*employee engagement*) yang kuat.

Perbedaan hasil dengan Lin et al. (2024) juga dapat dipengaruhi oleh perbedaan konteks organisasi, karakteristik responden, operasionalisasi variabel, dan metode analisis yang digunakan. Penelitian ini dilakukan pada tenaga kependidikan di lingkungan pendidikan tinggi dengan jumlah responden sebanyak 50 orang, sehingga karakteristik pekerjaan dan persepsi responden terhadap strategi SDM berkelanjutan dapat berbeda dengan konteks penelitian sebelumnya.

Oleh karena itu, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa temuan mengenai pengaruh strategi SDM berkelanjutan terhadap retensi karyawan perlu dipahami sesuai dengan karakteristik organisasi dan responden yang diteliti.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi SDM berkelanjutan belum menjadi faktor utama dalam meningkatkan retensi karyawan pada konteks penelitian ini. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan evaluasi terhadap efektivitas implementasi strategi yang telah dijalankan, serta mengintegrasikannya dengan faktor-faktor lain yang lebih berpengaruh terhadap retensi karyawan. Pendekatan yang lebih holistik dan berorientasi pada kebutuhan karyawan diharapkan dapat meningkatkan loyalitas, kepuasan kerja, serta keberlangsungan hubungan kerja dalam jangka panjang.

4.2.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya. Hal ini ditunjukkan oleh nilai p-values sebesar 0,116 dan t-statistics sebesar 1,573, sehingga hipotesis kedua ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan belum mampu secara langsung meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi. Temuan penelitian ini berbeda dengan hasil Lin et al. (2024) yang menunjukkan bahwa strategi SDM berkelanjutan berpengaruh terhadap retensi karyawan. Perbedaan tersebut

menunjukkan bahwa pengaruh strategi SDM berkelanjutan terhadap retensi dapat bergantung pada konteks organisasi dan mekanisme yang menyertainya. Sebaliknya, hasil penelitian ini lebih mengarah pada pandangan Kamaruddin dan Ali (2023) bahwa pengaruh strategi SDM berkelanjutan terhadap retensi dapat berlangsung melalui mekanisme organisasi, termasuk budaya organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan jawaban terhadap research gap bahwa pengaruh strategi SDM berkelanjutan terhadap retensi karyawan tidak selalu bersifat langsung

Meskipun pimpinan dinilai mampu memberikan motivasi, inspirasi, serta menjalin komunikasi yang baik, faktor-faktor tersebut belum menjadi pertimbangan utama bagi tenaga kependidikan dalam mempertahankan pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap retensi karyawan masih relatif lemah dan belum cukup kuat untuk mendorong keterikatan kerja secara langsung.

Kondisi ini dapat disebabkan oleh adanya faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi retensi karyawan, seperti kesejahteraan kerja, stabilitas dan keamanan kerja, beban kerja, serta budaya organisasi. Dalam konteks lingkungan pendidikan tinggi, tenaga kependidikan cenderung lebih mempertimbangkan aspek stabilitas kerja dan kenyamanan lingkungan organisasi dibandingkan hanya faktor kepemimpinan semata.

Hasil penelitian didukung oleh penelitian sebelumnya (Tian et al., 2020) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak selalu

berpengaruh langsung terhadap retensi karyawan, tetapi dapat bekerja melalui variabel mediasi tertentu. Dalam konteks penelitian ini, budaya organisasi merupakan mekanisme mediasi yang diuji untuk menjelaskan kemungkinan hubungan tersebut.

Perbedaan hasil penelitian dengan Suroya et al. (2023) dapat disebabkan oleh perbedaan konteks organisasi, karakteristik responden, instrumen pengukuran, maupun metode analisis. Penelitian ini melibatkan 50 tenaga kependidikan pada lingkungan pendidikan tinggi, sehingga persepsi terhadap kepemimpinan transformasional dan faktor yang menentukan keputusan untuk bertahan dapat berbeda dengan responden pada penelitian sebelumnya. Selain itu, penelitian ini menggunakan SEM-PLS untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel, sehingga hubungan kepemimpinan transformasional terhadap retensi tidak hanya dilihat dari pengaruh langsung, tetapi juga melalui mekanisme budaya organisasi.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional memerlukan dukungan budaya organisasi serta kebijakan SDM yang lebih efektif dan konsisten agar dapat memberikan dampak yang lebih optimal dalam meningkatkan retensi karyawan.

4.2.3. Pengaruh Strategi SDM Berkelanjutan terhadap Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi SDM berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya. Hal ini dibuktikan dengan

nilai p-values sebesar 0,001 dan t-statistics sebesar 3,311, sehingga hipotesis ketiga diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa strategi pengelolaan SDM yang berorientasi pada keberlanjutan memiliki peran penting dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi.

Penerapan strategi SDM berkelanjutan terbukti mampu menciptakan budaya organisasi yang lebih baik melalui kebijakan yang mendukung pelatihan, pengembangan karier, serta peningkatan kesejahteraan karyawan (Piwovar-Sulej, 2021; Haq *et al.*, 2026). Upaya tersebut mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih kondusif dan memperkuat internalisasi nilai-nilai organisasi dalam aktivitas kerja sehari-hari. Dengan demikian, karyawan tidak hanya menjalankan tugas secara administratif, tetapi juga mulai menginternalisasi budaya kerja yang positif (Schein & Schein, 2021).

Dalam konteks organisasi pendidikan tinggi, strategi SDM yang berkelanjutan juga berkontribusi dalam meningkatkan kerja sama tim, komitmen organisasi, serta rasa memiliki terhadap institusi. Ketika organisasi secara konsisten memberikan perhatian terhadap pengembangan sumber daya manusia, karyawan cenderung memiliki persepsi yang lebih positif terhadap budaya kerja yang berlaku (AlSehi *et al.*, 2021). Hal ini pada akhirnya akan memperkuat hubungan antara individu dan organisasi serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi SDM berkelanjutan merupakan salah satu faktor yang berperan dalam membangun budaya organisasi

di lingkungan FK UWKS. Semakin baik strategi pengelolaan SDM yang diterapkan, semakin kuat pula budaya organisasi yang terbentuk. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Ahmad et al. (2023) yang menyatakan bahwa sustainable human resource management berperan penting dalam mendukung keberlanjutan organisasi melalui pembentukan budaya kerja yang positif serta peningkatan kualitas kinerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa strategi SDM berkelanjutan tidak hanya berperan dalam pengelolaan karyawan, tetapi juga memiliki peran dalam membentuk budaya organisasi melalui nilai, norma, dan pola kerja yang diterapkan dalam organisasi. Dengan demikian, strategi SDM berkelanjutan dapat menjadi salah satu faktor yang berkontribusi dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi di lingkungan FK UWKS.

4.2.4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya. Hal ini ditunjukkan oleh nilai p-values sebesar 0,000 dan t-statistics sebesar 3,664, sehingga hipotesis keempat diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran yang kuat dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi.

Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa pembentukan budaya organisasi tidak hanya berkaitan dengan gaya kepemimpinan, tetapi dapat dipengaruhi pula oleh strategi dan praktik pengelolaan SDM yang diterapkan organisasi. Hal ini terlihat dari hasil H3 yang menunjukkan bahwa strategi SDM berkelanjutan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Dengan demikian, baik kepemimpinan transformasional maupun strategi SDM berkelanjutan memiliki peran dalam membentuk budaya organisasi di lingkungan FK UWKS.

Dalam konteks organisasi pendidikan tinggi, peran pimpinan menjadi sangat penting dalam membangun nilai-nilai organisasi, meningkatkan kerja sama antarpegawai, serta menciptakan komitmen bersama di antara tenaga kependidikan. Pimpinan yang mampu menjadi teladan akan memberikan pengaruh nyata terhadap perilaku, sikap, dan pola kerja karyawan dalam menjalankan tugas organisasi, sehingga budaya kerja yang terbentuk menjadi lebih konsisten dan positif (Warrick 2017; Zhong *et al.*, 2024).

Dengan demikian, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin baik pula budaya organisasi yang terbentuk di lingkungan FK UWKS. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya (Nurjanah *et al.*, 2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi, komitmen organisasi, serta perilaku kerja karyawan, sehingga menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam memperkuat budaya organisasi.

4.2.5. Peran Mediasi Budaya Organisasi dalam Hubungan Strategi SDM Berkelanjutan dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dengan nilai p-values sebesar 0,040 dan t-statistics sebesar 2,062. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memediasi pengaruh strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional terhadap retensi karyawan, sehingga hipotesis kelima diterima.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan retensi karyawan di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya. Meskipun strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap retensi karyawan, namun keduanya mampu membentuk budaya organisasi yang positif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan loyalitas dan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Budaya organisasi yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, meningkatkan rasa memiliki, memperkuat hubungan antarpegawai, serta membangun komitmen terhadap organisasi (Aboramadan & Kundi, 2020). Dalam konteks tenaga kependidikan, budaya kerja yang kondusif menjadi faktor penting yang memengaruhi loyalitas dan keberlangsungan kerja karyawan.

Dengan demikian, budaya organisasi menjadi variabel yang memperkuat hubungan antara strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional terhadap retensi karyawan. Semakin baik budaya organisasi yang terbentuk, maka semakin tinggi pula tingkat retensi karyawan di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya (Wandara & Wibawa., 2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan dan mampu memperkuat hubungan antara kepemimpinan, kebijakan organisasi, dan loyalitas karyawan.