

Cek_Turnitin_-_Aliadi_Hadipoetro.doc

by Sufi Ikrima Sa'adah

Submission date: 24-Aug-2026 11:50AM (UTC+0700)

Submission ID: 3016798764

File name: Cek_Turnitin_-_Aliadi_Hadipoetro.doc (680K)

Word count: 21994

Character count: 159127

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

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Menyusun Tesis**



Oleh :

Aliadi Hadipoetro

NPM. 24450009

40
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS WIJAYA KUSUMA SURABAYA
2026

BAB I **PENDAHULUAN**

1.1. Latar Belakang

Perubahan dinamika organisasi pendidikan tinggi dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan tuntutan yang semakin kompleks terhadap pengelolaan sumber daya manusia (SDM).¹¹³ Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya (FK UWKS) sebagai institusi pendidikan kesehatan dituntut untuk memiliki kualitas layanan akademik, administrasi, dan operasional yang tinggi. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, muncul fenomena meningkatnya beban kerja, perubahan regulasi akademik, dan perpindahan beberapa tenaga kependidikan ke institusi lain yang menawarkan jenjang karier lebih jelas serta kompensasi lebih kompetitif. Kondisi ini menimbulkan indikasi adanya tantangan terkait budaya organisasi dan retensi karyawan yang perlu diperhatikan secara serius oleh manajemen FK UWKS. Berdasarkan data kepegawaian FK UWKS, jumlah tenaga kependidikan dalam tiga tahun terakhir menunjukkan kecenderungan fluktuatif dengan adanya pengunduran diri dan pemberhentian karyawan, yang berdampak pada stabilitas operasional serta kontinuitas layanan akademik dan administrasi fakultas. Selain itu, dinamika retensi karyawan di FK UWKS juga dipengaruhi oleh adanya beberapa karyawan yang diberhentikan sebagai hasil dari proses evaluasi kinerja. Evaluasi tersebut dilakukan melalui mekanisme penilaian sejawat menggunakan formulir yang diisi oleh seluruh karyawan, sehingga menghasilkan gambaran yang lebih objektif mengenai kinerja individu. Kondisi ini turut menciptakan suasana ketidakpastian

dan tekanan psikologis di lingkungan kerja, yang pada akhirnya mempertegas perlunya penguatan budaya organisasi serta penerapan strategi SDM berkelanjutan untuk mendukung stabilitas tenaga kependidikan. Dalam konteks ini, retensi karyawan menjadi sangat penting karena tenaga kependidikan yang berpengalaman memiliki peran strategis dalam menjaga kualitas layanan, efektivitas kerja, serta keberlangsungan proses akademik dan administrasi di lingkungan fakultas (Afifa, 2024).

Fenomena tersebut sejalan dengan isu nasional mengenai menurunnya retensi karyawan pada institusi pendidikan tinggi di Indonesia. Data Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta (APTSI) tahun 2024 menunjukkan bahwa angka turnover tenaga kependidikan mencapai 18% per tahun dan didominasi oleh faktor budaya organisasi yang kurang adaptif serta implementasi strategi SDM yang belum berkelanjutan (Karim *et al*, 2025). Di tingkat fakultas, khususnya di FK UWKS, beberapa laporan internal mengindikasikan adanya rasa ketidakpastian karier, kurangnya program pengembangan kompetensi jangka panjang, serta komunikasi organisasi yang belum sepenuhnya efektif. Fenomena ini menegaskan pentingnya organisasi pendidikan mengadopsi strategi SDM berkelanjutan yang mampu meningkatkan budaya organisasi dan retensi karyawan dalam jangka panjang. Retensi karyawan yang rendah berpotensi meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan, menurunkan konsistensi kinerja, serta mengganggu kualitas tata kelola institusi pendidikan tinggi (Hom *et al.*, 2017).

Strategi SDM berkelanjutan merupakan pendekatan pengelolaan SDM yang tidak hanya berorientasi pada efisiensi jangka pendek, tetapi juga

memastikan keberlanjutan talenta dan kesejahteraan pegawai dalam jangka panjang (Lu *et al.*, 2023). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa strategi SDM berkelanjutan dapat ⁴³ menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan memperkuat budaya organisasi (Peretz, 2024). Namun demikian, implementasi strategi ini pada institusi pendidikan sering kali menghadapi hambatan, seperti keterbatasan anggaran, kurangnya kebijakan pengembangan karier, serta minimnya kepemimpinan yang mampu menggerakkan perubahan secara transformasional (Aung & Hallinger, 2023). Strategi SDM berkelanjutan memiliki keterkaitan langsung dengan retensi karyawan karena mampu memberikan kepastian karier, peluang pengembangan kompetensi, serta rasa aman dan keadilan bagi karyawan dalam jangka panjang.

Selain strategi SDM, faktor kepemimpinan turut berperan penting dalam menciptakan budaya organisasi yang positif. ¹⁰⁷ Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang relevan karena mampu membangun visi, memberikan inspirasi, dan mendorong inovasi bagi para karyawan (Negussie & Demissie, 2024). Pada konteks FK UWKS, efektivitas kepemimpinan transformasional menjadi semakin penting mengingat organisasi pendidikan tinggi ⁸² membutuhkan pemimpin yang tidak hanya berperan administratif, tetapi juga visioner dan mampu membangun sinergi antarbagian. Akan tetapi, fenomena yang berkembang menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional belum optimal pada sebagian lini struktural fakultas, yang berdampak pada kurang maksimalnya internalisasi budaya organisasi (Şahin & Bilir, 2024). Kepemimpinan transformasional yang kurang efektif dapat

menurunkan motivasi, komitmen, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya berpengaruh pada rendahnya retensi karyawan.

Banyak teori dan penelitian yang menunjukkan bahwa strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional dapat memperkuat budaya organisasi serta meningkatkan retensi karyawan, namun terdapat Gap Research yang masih perlu dikaji. ⁴ Beberapa penelitian menemukan bahwa strategi SDM berkelanjutan memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi (Lin *et al.*, 2024), sementara penelitian lain menyatakan bahwa pengaruhnya tidak langsung dan harus dimediasi oleh budaya organisasi (Kamaruddin & Ali, 2023). Selain itu, penelitian lain ²⁰ menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh kuat terhadap retensi melalui peningkatan komitmen dan budaya organisasi (Suroya ¹⁷ *et al.*, 2023), namun penelitian berbeda menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap retensi tidak signifikan tanpa dukungan kebijakan SDM yang kuat (Afsar ⁶⁵ *et al.*, 2021). Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya inkonsistensi temuan empiris mengenai mekanisme pengaruh strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional terhadap retensi karyawan, khususnya dalam konteks organisasi pendidikan tinggi.

Selain itu, dari perspektif *Gap Theory*, terdapat perbedaan pandangan terkait bagaimana budaya organisasi terbentuk melalui interaksi antara strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan. Sebagian teori menyatakan bahwa budaya organisasi lebih dominan dibentuk oleh perilaku pemimpin (Ciulla *et al.*, 2023), sementara teori lain menekankan bahwa budaya organisasi terutama

dibentuk oleh kebijakan, sistem, dan praktik SDM jangka panjang (Ren *et al*, 2023). Teori kontemporer kemudian menempatkan kedua faktor tersebut sebagai elemen yang saling berinteraksi dalam membentuk budaya organisasi (Enhert Zink, 2023). Perbedaan pandangan teoritis tersebut ⁵⁴ menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan, strategi SDM, dan budaya organisasi masih memerlukan kajian empiris lebih lanjut, khususnya pada konteks organisasi yang spesifik.

Kesenjangan antara fenomena yang terjadi di FK UWKS dengan temuan penelitian sebelumnya menegaskan perlunya kajian mendalam mengenai bagaimana strategi SDM berkelanjutan dan ¹¹⁷ kepemimpinan transformasional memengaruhi budaya organisasi dan retensi karyawan. Dalam konteks pendidikan kedokteran, retensi karyawan merupakan kunci stabilitas operasional dan kualitas layanan, mengingat proses akademik dan administratif sangat bergantung pada kinerja tenaga kependidikan. Tanpa retensi yang kuat, fakultas berisiko mengalami gangguan layanan, penurunan kualitas pendidikan, hingga menurunnya kepuasan mahasiswa.

Dengan mempertimbangkan fenomena, kesenjangan penelitian, dan perbedaan teori yang telah diuraikan, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan di FK UWKS guna menjelaskan hubungan antara strategi SDM berkelanjutan, kepemimpinan transformasional, ¹³ budaya organisasi, dan retensi karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris yang memperjelas perbedaan temuan penelitian sebelumnya serta menjadi landasan

dalam perumusan kebijakan SDM yang lebih efektif dan berkelanjutan di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menjawab bagaimana pengaruh strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi serta dampaknya pada retensi karyawan di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.

18

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah strategi SDM berkelanjutan berpengaruh terhadap retensi karyawan di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap retensi karyawan di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya?
3. Apakah strategi SDM berkelanjutan berpengaruh terhadap budaya organisasi di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya organisasi di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya?
5. Apakah budaya organisasi berperan sebagai variabel mediasi dalam pengaruh strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional terhadap retensi karyawan di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya?

2

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh strategi SDM berkelanjutan terhadap retensi karyawan di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap retensi karyawan di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.
3. Menganalisis pengaruh strategi SDM berkelanjutan terhadap budaya organisasi di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.
4. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.
5. Menganalisis peran budaya organisasi dalam memediasi pengaruh strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional terhadap retensi karyawan di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.

22

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi dan retensi karyawan. Temuan penelitian ini dapat memperkuat, memperluas, atau memperjelas teori-teori sebelumnya mengenai hubungan antarvariabel tersebut dalam konteks institusi pendidikan tinggi, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji faktor-faktor determinan retensi karyawan.

112

36

1.4.2. Manfaat Praktis

114

Penelitian ini bermanfaat bagi Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya sebagai bahan evaluasi dan dasar dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan strategi SDM, pola kepemimpinan, dan penguatan budaya organisasi. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai rekomendasi untuk meningkatkan stabilitas tenaga kependidikan, menurunkan turnover, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif sehingga dapat mendukung kualitas layanan pendidikan dan keberlanjutan organisasi.

90

5 BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Strategi Sumber Daya Manusia (SDM) Berkelanjutan

2.1.1. Definisi Strategi Sumber Daya Manusia (SDM) Berkelanjutan

Strategi ³²SDM Berkelanjutan (Sustainable Human Resource Management / SuHRM) dipandang sebagai teori besar (*grand theory*) yang berasal dari perpaduan antara teori sumber daya strategis (*Strategic HRM*) dan teori keberlanjutan (*sustainability theory*). Teori keberlanjutan sendiri ⁶⁹mencakup tiga dimensi utama: ekonomi, sosial, dan lingkungan (*Triple Bottom Line*). SuHRM mengadopsi prinsip-prinsip tersebut, yaitu bahwa pengelolaan SDM tidak hanya berorientasi pada efisiensi dan produktivitas saja, tapi juga memperhatikan kesejahteraan karyawan secara sosial (kesehatan, hak, keadilan), kontribusi terhadap lingkungan, dan keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Misalnya dalam studi ⁷¹*Practices of Sustainable Human Resource Management in Three Finnish Companies* (Järnlström et al., 2023) ditemukan bahwa perusahaan menerapkan SuHRM dengan tujuan keseimbangan antar dimensi internal (karyawan) dan eksternal (aturan/peraturan, tanggung jawab sosial).

Pada level teori menengah (*middle theory*), konsep SuHRM dikembangkan dalam bentuk model-praktik yang lebih konkret, yang menghubungkan elemen teori besar ke variabel-variabel HR spesifik. Contohnya, model “*practice-based sustainable HRM*” yang diuraikan oleh Järnlström et al. (2023) memasukkan elemen konteks organisasi (seperti budaya dan kepemimpinan), isi atau konten praktik HR (seperti pelatihan, keseimbangan

kerja-hidup, kompensasi adil), dan proses implementasi praktik tersebut. Model ini penting untuk menjembatani teori besar dengan praktek nyata, karena menekankan bahwa penerapan SuHRM harus disesuaikan dengan kondisi organisasi: budaya, sumber daya, struktur organisasi.

Di level implementasi teori, SuHRM terlihat dalam praktik pengelolaan SDM sehari-hari dalam organisasi yang konkret, seperti penggunaan ESG (*Environmental, Social, Governance*) dalam kebijakan HR, pelatihan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup, dan sistem kompensasi yang adil. Contohnya dalam studi di Indonesia ⁵⁹ *Implementation of ESG in HRM Practices: A Study on Sustainable Companies in Indonesia* oleh Burhanuddin (2025), yang meneliti praktik integrasi ESG ke dalam kebijakan HRM di beberapa perusahaan, menemukan bahwa meski ada komitmen tinggi, terdapat tantangan seperti kurangnya dukungan manajerial dan resistensi organisasi. Begitu juga penelitian ⁶⁰ *Evaluasi Sustainability of Organizational Welfare and Human Resources to Improving Long-Term Performance* (Paradoks, 2025) menunjukkan bahwa kebijakan HR berkelanjutan secara nyata memberikan dampak pada produktivitas dan loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

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 ⁸⁹pelatihan 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 (Piwovar-Sulej & Iqbal, 2025).

Di lingkungan perguruan tinggi, strategi SDM berkelanjutan memiliki relevansi yang tinggi karena banyak tuntutan dan perubahan yang harus dihadapi. Misalnya, studi ⁹⁴yang dilakukan oleh Ramaditya *et al* (2023) mengenai strategi ³⁵Human 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 ³⁶ 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 ⁹⁷ 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 ³⁷ 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 ⁵² 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 ² keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam pengelolaan tenaga kerja. Indikator-indikator ini membantu organisasi menilai sejauh mana praktik HR mereka ¹⁴ 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 ¹⁵ekonomi 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 ³tidak 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 ⁸¹ 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 ¹¹⁵ 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 Transformatif

2.2.1. Definisi Kepemimpinan Transformatif

Kepemimpinan transformatif 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 transformatif 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 transformatif tidak sekadar mengarahkan, tetapi juga mengubah dan menggerakkan orang menuju kinerja yang lebih tinggi.

Dalam konteks organisasi modern, kepemimpinan transformatif dipahami sebagai kemampuan pemimpin untuk memengaruhi perubahan positif

melalui ³ 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 ⁴⁴ intellectual stimulation mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, memecahkan masalah secara inovatif, dan memberikan ruang bagi pembelajaran berkelanjutan. Sementara individualized consideration merujuk ⁸⁰ 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 ²⁰ bahwa kepemimpinan transformasional sangat relevan dalam konteks organisasi yang menerapkan strategi SDM berkelanjutan. ¹ 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 ²⁵ 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 ⁶⁶kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menggerakkan perubahan perilaku melalui inspirasi, motivasi, dan pengembangan sumber daya manusia. Definisi ini sangat relevan ³⁵dalam 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. ¹Dengan 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 ⁷⁵transformasional (*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 ⁴³ 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 ¹⁰⁹ 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 ¹⁰² hubungan yang lebih kuat antara kepemimpinan transformasional dan outcome organisasi seperti engagement dan turnover intention (Klein, 2023). Untuk penelitian yang mengaitkan kepemimpinan transformasional 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 transformasional 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.

99

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 ²⁵ 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.

13

2.2.4. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Indikator utama kepemimpinan transformasional secara konsisten menyorot 50 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 operational 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)

7

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).

1

9

Budaya organisasi sering dianggap sebagai identitas sosial perusahaan yang memengaruhi perilaku, sikap, serta keputusan strategis yang diambil oleh manajemen. Robbins & Judge (2022) menyebutkan ⁵ bahwa budaya organisasi terdiri atas ⁵² 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 ⁵² yang adaptif terhadap perubahan dan berorientasi pada kesejahteraan jangka panjang (Altassan et al., 2025).

⁵⁵ Budaya organisasi juga berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang mengarahkan perilaku anggota agar konsisten dengan nilai dan tujuan organisasi. Menurut Alvesson dan Sveningsson (2023), ²³ 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), ⁴ 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 ¹⁰ 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 ²⁷ 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. ⁵³ 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 ⁶⁸ *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 ⁸ 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. ¹⁶ Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi yang diukur dengan tepat dapat memberikan gambaran tentang tingkat ⁴ 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 dikenal²⁶ adalah Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn. OCAI didasarkan²³ 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 ⁴² 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). ¹⁵ 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.

⁴⁵ 2.3.3. Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

⁶² 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 ⁷⁹ *et al.*, 2025).

Faktor pertama yang paling berpengaruh terhadap budaya organisasi adalah gaya kepemimpinan. Pemimpin berperan sebagai simbol ⁴⁷ 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 ¹⁰ 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 ¹⁰ *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 ⁴⁸ 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. ⁶³ Budaya organisasi yang kuat dan positif ditandai oleh adanya ⁶³ 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 ⁸ 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 ¹⁰³ 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 ⁴⁴ memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan ide, saran, dan masukan secara bebas tanpa rasa takut. Komunikasi dua arah yang efektif memperkuat ⁴² 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). ⁵⁸ 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.

96

2.4. Retensi Karyawan

61

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. ¹⁶ 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 ⁷⁰ *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 ¹¹⁶ *et al.*, 2024). Oleh karena itu, pendekatan terhadap retensi ⁹³ 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 ²⁶ 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 ⁷³ 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, ⁸⁴ tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang sehat, inklusif, dan berkelanjutan. Retensi menjadi cerminan keberhasilan strategi SDM berkelanjutan ¹³ 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: angka turnover tahunan (%) = (jumlah karyawan keluar dalam tahun / 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 ⁵ 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.

110 2.4.3. Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan hasil dari 10 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 ⁷² 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. ⁷ 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 ² *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 ⁸ komitmen organisasi, yang mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terikat secara emosional dan moral terhadap organisasinya. ⁴⁵ 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.

29

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 ¹⁰⁶ *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. ² Studi oleh Fletcher *et al.* (2023) menemukan bahwa budaya yang menghargai keberagaman, transparansi, dan keseimbangan kerja-kehidupan memiliki korelasi positif ⁹⁵ 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 ¹⁰¹ proposisi nilai karyawan (*employee value proposition*) yang kuat.

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

²⁸ Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan tidak hanya bergantung pada ⁶⁷ 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 ¹ dalam menciptakan sistem kerja yang manusiawi, adil, dan berorientasi pada pengembangan jangka panjang.

2.4.4. Indikator Retensi Karyawan

Indikator retensi karyawan menggambarkan ⁸ 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 ⁶ 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 kepuasan⁶ dan loyalitas terhadap organisasi. Fletcher *et al.* (2023) menegaskan bahwa masa kerja rata-rata menjadi indikator penting untuk menilai keberhasilan¹⁷ organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, adil, dan berkelanjutan. Semakin lama karyawan bertahan, semakin besar kemungkinan mereka menanamkan²⁷ 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 subjektif⁹² 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, ³⁵kepuasan 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 ¹²keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, sementara komitmen normatif mencerminkan rasa kewajiban moral untuk tetap bertahan. Bamidele & Aladejare (2022) menekankan ²⁴bahwa 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*). ²¹Kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya secara keseluruhan termasuk gaji, lingkungan kerja, hubungan antar rekan, dan peluang pengembangan karier. ²⁸Penelitian 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.

²⁹ *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 ⁸⁶ 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

³⁹ 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 ⁸⁷ 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. ⁷⁸ 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, ²⁵ dan berorientasi pada pembelajaran, yang kemudian meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian di sektor manufaktur Vietnam (Nguyen, 2023) menggunakan analisis SEM dan menemukan ³³ 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.

3. Terkait praktik SDM berkelanjutan atau Green HRM (GHRM), ⁹⁸berbagai 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).

4. Sejumlah penelitian juga menyoroti bahwa kombinasi antara strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional mampu menghasilkan pengaruh yang lebih kuat terhadap ⁷⁶budaya organisasi dan retensi karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Hassanein *et al* (2024), menjelaskan bahawa, 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 ⁴⁷kepemimpinan 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 ¹kepemimpinan 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).

5. Dari sisi metodologi, penelitian mengenai *sustainability oriented human resource management* (SOHRM) menunjukkan bahwa sebagian besar studi masih menggunakan pendekatan survei kuantitatif berbasis kuesioner ⁵⁶dengan 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 & Piwowar-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 (Piwowar-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 & Piwowar-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 (Piwowar-Sulej, 2021; Austen & Piwowar-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 ²⁴ 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). ⁴⁶ 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	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
2	Palupiningtyas et al. (2025)	<i>The effect of GHRM on employee retention & performance</i>	X: GHRM Y ₁ : Retention Y ₂ : Performance	Survei kuantitatif (hotel)	GHRM → Retention = 0,41 GHRM → Performance = 0,52
3	Suherman et al. (2024)	<i>Impact of organizational culture on employee retention & performance</i>	X: Budaya Organisasi Y ₁ : Retention Y ₂ : Performance	Regresi linear (industri teknologi)	Budaya → Retention = 0,36 Budaya → Performance = 0,49
4	Suryani et al. (2023)	<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
5	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)
6	Cachón-Rodríguez et	<i>How sustainable human resources</i>	X: Sustainable HRM	PLS-SEM	SHRM → Retention

	al. (2022)	¹⁴ management helps in evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference?	M: Social capital Y: Loyalty & Retention		(melalui Social Capital) signif.
7	Hongyun et al. (2020)	² The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through OCB & Communication	X: Transformational Leadership M: Organizational Citizenship Behavior Y: Employee Retention	PLS-SEM	Transformational Leadership → OCB → Retention positif signif
8	Pham, Tučková & Phan (2019)	Greening HRM and employee commitment toward the environment	X: Green HRM Practices M: Organizational Culture Y: Employee Commitment	Kuantitatif survey	Temuan utama: Green HRM + Culture berkontribusi pada komitmen karyawan (pos).
9	Riyanto (2025)	⁷⁷ Pengaruh Green HRM dan Dukungan Organisasi Terhadap Tingkat Retensi Karyawan Melalui Keterlibatan, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Afektif Di UKM Manufaktur Peran Strategi HRM dalam Meningkatkan Employee Engagement dan Retensi Karyawan Pada PT. ABC [The	⁸⁵ X: Green HRM & Organizational Support M: Engagement, Job Satisfaction, Affective Commitment Y: Employee Retention	SEM-PLS	Green HRM → Retention (melalui Engagement & Komitmen Afektif) signifikan (positif)
10	Kho et al. (2025)	Employee Engagement dan Retensi Karyawan Pada PT. ABC [The	X: HRM Strategy M: Employee Engagement Y: Employee Retention	Kuantitatif survey	HRM Strategy → Engagement (+) Engagement → Retention (+) signifikan

- | | | | | | |
|----|-------------------------|---|--|-------------------|--|
| 11 | Adeyefa et al. (2023) | <p>57
Role of HRM Strategy in Increasing Employee Engagement and Employee Retention at PT. ABC]</p> <p>6
Influence of Green Human Resource Management Practices on Employee Retention in the Hotel Industry</p> <p>31
The Impact of Green Human Resource Management Practices on Brand Citizenship Behavior and Employee Turnover Intention: A Mixed Methods Approach</p> | <p>X: Green HRM</p> <p>Y: Employee Retention</p> | Kuantitatif (SEM) | Green HRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee retention. |
| 12 | Hussein & Zakhem (2024) | <p>51
Linking Transformational Leadership to Green Human Resource Management (GHRM) and Employee Engagement in Green Initiatives</p> | <p>X: Green HRM</p> <p>Y₁: Brand Citizenship Behavior</p> <p>Y₂: Turnover Intention</p> | Mixed Methods | Green HRM meningkatkan brand citizenship behavior dan menurunkan turnover intention. |
| 13 | Umair et al. (2024) | <p>51
Linking Transformational Leadership to Green Human Resource Management (GHRM) and Employee Engagement in Green Initiatives</p> | <p>X₁: Transformational Leadership</p> <p>X₂: Green HRM</p> <p>M: Employee Engagement</p> | PLS-SEM | Transformational leadership dan GHRM berpengaruh positif terhadap employee engagement. |
| 14 | Tu, Li, & Zuo (2023) | <p>108
Synergy Effect of Environmentally Specific</p> | <p>X₁: Green HRM</p> <p>X₂: Green Transformational Leadership</p> <p>Y: Pro-environmental Behavior</p> | Multilevel Study | Green transformational leadership memperkuat pengaruh GHRM terhadap perilaku pro- |

- 119
Transformational Leadership and Green Human Resource Management: An Empirical Investigation on the Impact of Green Human Resources Management and Green Leadership on Green Work Engagement
Exploring the Impact of Green HR Practices on Employee Engagement and Retention: Mediating Roles of Organizational Culture and Green Initiatives
- 15 Tran (2023)
- 16 Lakshmi et al. (2024)
- 17 Awatara, Susila, & Saryanti (2024)
- 6
Kepemimpinan Transformasional dan Green Human Resource Management dalam Mempengaruhi Turnover Intention: Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi
- 18 Wibowo, Susilowati, & Setiyawan (2025)
- X₁: Green HRM
X₂: Green Leadership
Y: Green Work Engagement
- SEM
- Green HRM dan green leadership meningkatkan green work engagement secara signifikan.
- X: Green HR Practices
M: Organizational Culture
Y: Employee Retention
- SmartPLS
- Organizational culture memediasi pengaruh Green HR Practices terhadap employee retention.
- 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.
- X₁: Transformational Leadership
X₂: Green HRM
M: Job Satisfaction
Y: Turnover Intention
- PLS-SEM
- Green HRM dan transformational leadership meningkatkan kepuasan kerja serta menurunkan turnover intention.

19	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.
20	Melati Kustiyadji (2025)	<i>& 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.

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

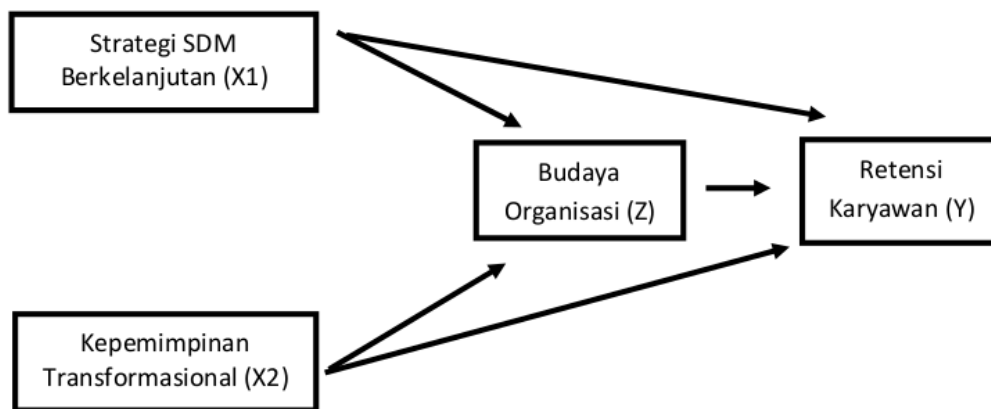
nilai-nilai organisasi. Dalam konteks FK UWKS, kepemimpinan transformasional menjadi faktor penting untuk membangun sinergi, meningkatkan komitmen, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai faktor yang dapat memperkuat budaya organisasi.

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

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 Transformatif 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 transformatif mendorong terbentuknya budaya organisasi yang visioner, inovatif, dan kolaboratif.

Pemimpin transformatif tidak hanya menetapkan arah organisasi, tetapi juga menanamkan nilai-nilai bersama yang menjadi pedoman perilaku karyawan. Beberapa penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh kuat terhadap pembentukan dan penguatan budaya organisasi (Wagude, 2025). Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah:

H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.

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

Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme internal yang menghubungkan kebijakan dan praktik manajerial dengan perilaku karyawan. Strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi retensi karyawan secara tidak langsung melalui pembentukan budaya organisasi yang positif dan kondusif.

Budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan rasa memiliki, komitmen, serta keterikatan karyawan terhadap organisasi, sehingga menurunkan niat untuk keluar. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara praktik SDM dan kepemimpinan terhadap retensi karyawan (Nguyen et al., 2023; Aboramadan & Kundi, 2020; Warrick, 2017). Oleh karena itu, hipotesis yang dirumuskan adalah:

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

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Desain ini digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi serta dampaknya pada retensi karyawan di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.

3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya, mencakup seluruh tenaga kependidikan. Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung dari Januari – Maret 2026, meliputi tahap persiapan instrumen, pengumpulan data, dan analisis.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga kependidikan (tendik) di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya yang masih aktif bekerja.

3.3.1. Sampel

Penelitian ini menggunakan teknik sensus (total sampling) mengingat jumlah tenaga kependidikan tidak besar, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel. Teknik ini memungkinkan data yang diperoleh lebih representatif untuk menggambarkan kondisi organisasi.

3.3.2. Jumlah Sampel

Jumlah sampel sama dengan populasi, yaitu seluruh tenaga kependidikan aktif (jumlah disesuaikan dengan data fakultas).

3.4. Jenis dan Sumber Data

3.4.1. Data Primer

Data primer diperoleh melalui **kuesioner** yang disebarakan kepada seluruh responden. Kuesioner terdiri dari pernyataan-pernyataan menggunakan skala Likert 1–5.

3.4.2 Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber, meliputi dokumen kepegawaian Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya (FK UWKS) yang mencakup data jumlah karyawan, tingkat turnover, dan masa kerja. Selain itu, data juga bersumber dari laporan kinerja fakultas serta literatur ilmiah yang relevan dengan strategi sumber daya manusia berkelanjutan, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan retensi karyawan.

3.5. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.5.1. Variabel Independen

1. Strategi SDM Berkelanjutan (X1)

Berupa praktik HR yang memperhatikan keseimbangan dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan, termasuk pelatihan berkelanjutan, kompensasi adil, work-life balance, rekrutmen berkelanjutan, dan dukungan organisasi.

2. Kepemimpinan Transformasional (X2)

Gaya kepemimpinan yang mencakup idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.

3.5.2. Variabel Intervening

Budaya Organisasi (Z): Nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dibangun dan dijalankan di lingkungan FK UWKS, termasuk inovasi, kerja sama tim, etika, dan orientasi pembelajaran.

3.5.3 Variabel Dependen

Retensi Karyawan (Y): Keinginan dan komitmen karyawan untuk tetap bekerja di organisasi dalam jangka panjang.

3.5.3. Definisi Operasional

Definisi operasional variabel menjelaskan pengertian operasional dari variabel-variabel yang dikembangkan dalam penelitian ini. Penelitian ini mengembangkan empat variabel, yaitu **strategi sumber daya manusia berkelanjutan (X1)**, **kepemimpinan transformasional (X2)**, **budaya organisasi (Z)**, dan **retensi karyawan (Y)**. Berikut disajikan definisi operasional dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

1. Strategi Sumber Daya Manusia Berkelanjutan (X1)

Strategi sumber daya manusia berkelanjutan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai serangkaian kebijakan dan praktik pengelolaan SDM yang dirancang untuk menjamin keberlangsungan organisasi melalui keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Strategi ini dioperasionalkan melalui persepsi karyawan terhadap penerapan rekrutmen yang adil dan transparan, pelatihan dan pengembangan kompetensi jangka panjang, penerapan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), keadilan dan transparansi sistem kompensasi, penerapan praktik kerja ramah lingkungan (*green HR*), serta dukungan organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Variabel ini diukur menggunakan kuesioner dengan skala Likert lima tingkat

2. Kepemimpinan Transformasional (X2)

Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini diartikan sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, serta mendorong perubahan positif melalui pembentukan nilai dan perilaku kerja karyawan. Variabel ini dioperasionalkan melalui persepsi karyawan terhadap perilaku pemimpin yang mencerminkan *idealized influence* (keteladanan dan integritas), *inspirational motivation* (pemberian visi dan motivasi kerja), *intellectual stimulation* (dorongan untuk berpikir kreatif dan inovatif), serta *individualized consideration* (perhatian terhadap kebutuhan dan pengembangan individu karyawan). Pengukuran variabel ini dilakukan menggunakan skala Likert lima tingkat.

3. Budaya Organisasi (Z)

Budaya organisasi dalam penelitian ini didefinisikan sebagai sistem nilai, norma, keyakinan, dan pola perilaku yang dianut dan dijalankan bersama oleh seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan aktivitas kerja. Budaya organisasi dioperasionalkan melalui persepsi karyawan terhadap penerapan nilai-nilai inti organisasi, tingkat kerja sama tim, dukungan terhadap inovasi, penerapan etika dalam pengambilan keputusan dan hubungan kerja, serta orientasi pembelajaran dan keterbukaan terhadap perubahan. Variabel budaya organisasi diukur menggunakan kuesioner dengan skala Likert lima tingkat

4. Retensi Karyawan (Y)

Retensi karyawan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai tingkat keinginan, loyalitas, dan komitmen karyawan untuk tetap bekerja dan berkontribusi dalam organisasi dalam jangka panjang. Variabel ini dioperasionalkan melalui persepsi karyawan terhadap loyalitas terhadap organisasi, komitmen organisasional, tingkat kepuasan kerja, serta niat untuk tetap bertahan dan tidak mencari pekerjaan di tempat lain. Retensi karyawan diukur menggunakan kuesioner dengan skala Likert lima tingkat.

3.6. Desain Kuisisioner

Variabel dan indikator serta item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator

Variabel	Indikator dan Sumber	Item Pernyataan
Strategi SDM Berkelanjutan (X1)	1. Rekrutmen & Seleksi Berkelanjutan praktik rekrutmen strategis yang mempertimbangkan aspek keberlanjutan dan kesesuaian tujuan organisasi. (Zulkarnaini et al., 2025)	Proses rekrutmen di fakultas dilakukan secara adil, strategis, dan berkelanjutan
	2. Pelatihan & Pengembangan Jangka Panjang. evaluasi peran pelatihan dalam meningkatkan keterampilan berkelanjutan.	Fakultas menyediakan pelatihan yang mendukung pengembangan kompetensi jangka panjang
	3. Keseimbangan kerja dan kehidupan yang mendukung kesejahteraan karyawan. (Kasperczuk et al., 2025)	Fakultas menerapkan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
	4. Integrasi aspek lingkungan dalam praktik SDM. (Fitri et al., 2025)	Organisasi mendorong perilaku kerja yang ramah lingkungan melalui kebijakan SDM
	5. Persepsi karyawan tentang dukungan organisasi terhadap kesejahteraan. (Riyanto, 2025)	Saya menerima dukungan yang memadai dari organisasi ketika menghadapi masalah kerja.
Kepemimpinan Transformasional (X2)	1. Peran pemimpin dalam memotivasi dan mempengaruhi budaya organisasi.	Pemimpin di organisasi ini mampu memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama
	2. Perhatian terhadap kebutuhan pengembangan individu	Pemimpin memberikan perhatian yang adil terhadap kebutuhan pengembangan setiap karyawan
	3. Mendorong inovasi	Pemimpin mendorong

	dan pemikiran kreatif	saya untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan tugas
	4. Pemimpin menjadi role model bagi karyawan	Pemimpin menunjukkan integritas dan etika kerja yang tinggi dalam keseharian.
Budaya Organisasi (Z)	(Sari Fitri et al., 2025)	
	1. Bagaimana nilai bersama mempengaruhi perilaku	Nilai-nilai organisasi diterapkan dan menjadi pedoman perilaku kerja
	2. Orientasi terhadap kerja sama tim	Karyawan saling membantu dan bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan
	3. Budaya yang mendorong pembaruan dan perbaikan proses kerja.	Budaya organisasi mendorong inovasi dalam pelaksanaan tugas
	4. Budaya profesional yang etis	Keputusan di organisasi ini didasarkan pada nilai etika yang kuat
Retensi Karyawan (Y)	5. Budaya yang mendukung pembelajaran dan adaptasi.	Organisasi memberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang dari pengalaman.
	(Vasumathi et al., 2025)	
	1. Keinginan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi	Saya berencana untuk tetap bekerja di fakultas ini dalam jangka panjang
	2. Kepuasan atas pekerjaan dan lingkungan kerja	Saya puas dengan pekerjaan dan lingkungan kerja saya sekarang.
	3. Hubungan kerja dan dukungan manajerial	Hubungan dengan atasan dan rekan kerja membuat saya termotivasi untuk tetap bekerja di sini
	4. Perasaan dihargai oleh organisasi	Pengakuan atas kontribusi saya membuat saya merasa ingin bertahan di organisasi ini
	(Susanto et al., 2024)	

3.7. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert lima tingkat (1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju). Indikator setiap variabel disusun berdasarkan landasan teori yang relevan dengan variabel penelitian:

1. Strategi SDM Berkelanjutan: rekrutmen berkelanjutan, pelatihan & pengembangan, *work-life balance*, kompensasi adil, green HR, dukungan organisasi.
2. Kepemimpinan Transformasional: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*.
3. Budaya Organisasi: nilai inti, orientasi tim, inovasi, etika, learning orientation.
4. Retensi Karyawan: komitmen, loyalitas, kepuasan, niat bertahan.

3.8. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh tenaga kependidikan, pengumpulan dokumentasi berupa data kepegawaian dan laporan kinerja, serta studi pustaka terhadap jurnal ilmiah, buku, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan. Kuesioner disebarikan secara daring menggunakan Google Form yang didistribusikan kepada responden. Data yang terkumpul selanjutnya diperiksa kelengkapannya sebelum dilakukan proses pengolahan dan analisis.

3.9. Uji Validitas dan Reliabilitas

3.9.1. Uji Validitas

Dilakukan menggunakan Corrected Item-Total Correlation. Item dinyatakan valid apabila nilai r hitung $>$ r tabel pada $\alpha = 0.05$

3.9.2. Uji Reliabilitas

Dilakukan dengan Cronbach's Alpha, dan instrumen dinyatakan reliabel jika nilai $\alpha > 0.70$.

3.10. Teknik Analisis Data

3.10.1. Analisis Statistik Deskriptif

Digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi jawaban tiap variabel

3.10.2. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas untuk memastikan bahwa data memenuhi persyaratan analisis statistik yang digunakan.

3.10.3 Analisis Jalur (Path Analysis) / SEM-PLS

Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh langsung variabel X1 dan X2 terhadap variabel Z, pengaruh langsung variabel X1, X2, dan Z terhadap variabel Y, serta pengaruh tidak langsung (mediasi) melalui variabel budaya organisasi (Z).

3.10.4. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan memperhatikan nilai t-statistic, p-value (dengan kriteria signifikansi $< 0,05$), serta koefisien jalur yang menunjukkan arah dan besarnya pengaruh antarvariabel yang diuji.

3.11. Model Penelitian

Model penelitian ini menggambarkan hubungan antara strategi sumber daya manusia berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi. Selain itu, model ini juga menjelaskan pengaruh strategi sumber daya manusia berkelanjutan terhadap retensi karyawan, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi budaya organisasi. Demikian pula, kepemimpinan transformasional dalam model penelitian ini dianalisis pengaruhnya terhadap retensi karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui budaya organisasi.

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.

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.

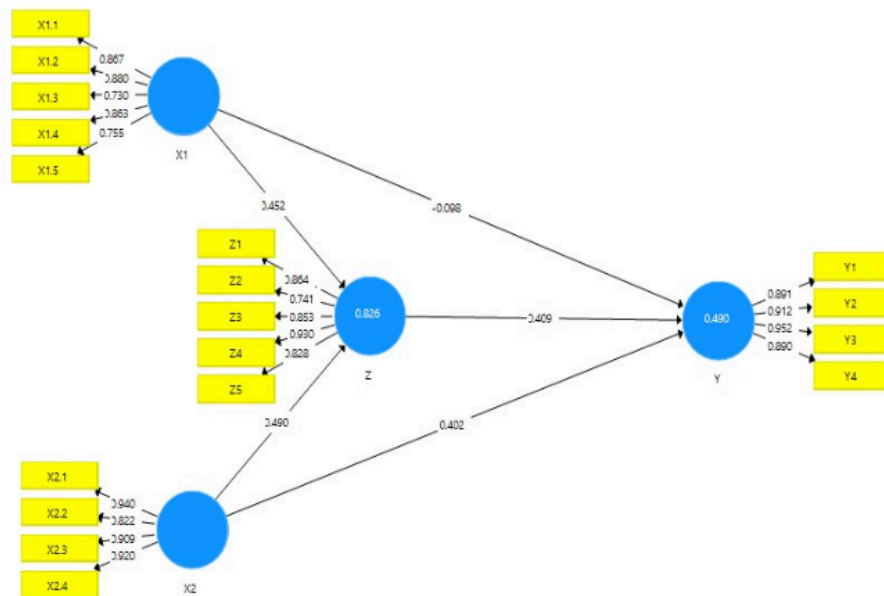
Secara umum, responden menilai bahwa penerapan strategi SDM berkelanjutan di FK UWKS sudah cukup baik, terlihat dari adanya pelatihan, pengembangan karier, serta kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan. Pada variabel kepemimpinan transformasional, pimpinan dinilai mampu memberikan motivasi, inspirasi, 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 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 konstraknya. Suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai outer loading $> 0,70$. Berdasarkan Tabel 1, seluruh indikator pada masing-masing konstruk memiliki nilai outer loading di atas 0,70 sehingga dapat dinyatakan memenuhi validitas konvergen.

Tabel 4.1 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 4.2 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 4.2, 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 4.3, seluruh nilai HTMT antar konstruk berada di bawah batas yang direkomendasikan sehingga dapat disimpulkan bahwa discriminant validity telah terpenuhi.

Tabel 4.3 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 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-nilai tersebut berada di atas batas yang direkomendasikan, yaitu 0,90, sehingga menunjukkan adanya kedekatan hubungan antar konstruk yang cukup tinggi. Sementara itu, hubungan antara variabel lainnya, seperti X1 dengan retensi karyawan (Y) sebesar 0,665, X2

dengan Y sebesar 0,725, serta Z dengan Y sebesar 0,677, masih berada dalam batas yang dapat diterima.

Hasil ini mengindikasikan bahwa terdapat keterkaitan yang kuat antara variabel strategi SDM berkelanjutan, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi. Kondisi tersebut sejalan dengan kajian teoritis yang menyatakan bahwa ketiga variabel tersebut saling berhubungan dalam membentuk dinamika organisasi.

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 4.4 berikut.

Tabel 4.4 Nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)		
	Average Variance Extracted (AVE)	Ket
X1	0.675	Valid
X2	0.808	Valid
Y	0.830	Valid
Z	0.714	Valid

Berdasarkan Tabel 4.4, 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 4.5 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 4.6 berikut.

Tabel 4.6 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 4.7 berikut.

Tabel 4.7 Nilai f-Square			
	X1	X2	
X1			0.004
X2			0.060
Y			
Z			0.057

Berdasarkan Tabel 4.7, 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 4.8.

Tabel 4.8 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 4.7, 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 transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan karena nilai p-values $> 0,05$ dan t-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-statistics sebesar 3,311, dan p-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 transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.

Hubungan kepemimpinan transformasional (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 transformasional 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 transformasional 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 $t\text{-statistics}$ sebesar 2,062, dan $p\text{-values}$ sebesar 0,040. Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Dengan demikian, budaya organisasi mampu memediasi pengaruh strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional terhadap retensi karyawan, sehingga H5 diterima.

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 saja belum cukup untuk meningkatkan retensi karyawan secara langsung, tetapi memerlukan mekanisme perantara seperti budaya organisasi, keterikatan kerja (*employee engagement*), atau komitmen organisasi. 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. 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; Piwovar-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, sistem kompensasi dan penghargaan, 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.

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.

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.

Selain itu, hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa hubungan antara pimpinan dan karyawan belum sepenuhnya mampu membentuk keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi. 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 seperti komunikasi organisasi, *organizational citizenship behavior*, dan komitmen organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional tidak selalu berpengaruh langsung terhadap retensi karyawan, melainkan dapat bekerja melalui variabel mediasi seperti komunikasi organisasi, *organizational citizenship behavior*, dan komitmen 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 (Piwowar-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 menegaskan bahwa strategi SDM berkelanjutan merupakan salah satu faktor kunci dalam membangun budaya organisasi yang kuat di lingkungan FK UWKS. Semakin baik strategi pengelolaan SDM yang diterapkan, maka semakin kuat pula budaya organisasi yang terbentuk. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya (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.

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 menunjukkan bahwa pimpinan memiliki peran strategis dalam membangun budaya organisasi melalui kemampuan memberikan motivasi, visi, inspirasi, serta komunikasi yang efektif. Kepemimpinan yang demikian mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, sehingga mendukung terbentuknya nilai-nilai organisasi yang kuat dan terinternalisasi dalam aktivitas kerja sehari-hari.

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 Budaya Organisasi dalam Memediasi Pengaruh 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.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Strategi SDM berkelanjutan tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi strategi SDM berkelanjutan belum mampu meningkatkan retensi karyawan secara langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa keberadaan program pengembangan SDM, pelatihan, maupun kebijakan keberlanjutan belum menjadi faktor utama yang memengaruhi keputusan tenaga kependidikan untuk tetap bekerja di organisasi.
2. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan belum memberikan dampak langsung terhadap keinginan karyawan untuk bertahan. Hal tersebut menunjukkan bahwa retensi tenaga kependidikan lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, seperti stabilitas kerja, kesejahteraan, lingkungan kerja, maupun faktor organisasi lainnya.
3. Strategi SDM berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Semakin baik penerapan strategi SDM berkelanjutan, maka semakin kuat budaya organisasi yang terbentuk. Program pengembangan kompetensi, dukungan organisasi, kesejahteraan karyawan, serta praktik SDM yang berorientasi jangka panjang mampu memperkuat

nilai-nilai organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif.

4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, perhatian individual, dan stimulasi intelektual terbukti mampu memperkuat budaya organisasi. Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu faktor penting dalam membangun nilai, norma, dan perilaku positif di lingkungan Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.
5. Budaya organisasi mampu memediasi pengaruh strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional terhadap retensi karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan mekanisme penting yang menjembatani pengaruh strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional terhadap retensi karyawan. Dengan kata lain, peningkatan retensi karyawan lebih efektif dicapai melalui penguatan budaya organisasi dibandingkan melalui penerapan strategi SDM atau kepemimpinan secara langsung.

5.2. SARAN

1. Bagi Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

Fakultas diharapkan memperkuat implementasi strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional melalui pengembangan kompetensi, komunikasi yang efektif, serta pembentukan budaya

organisasi yang positif karena budaya organisasi terbukti berperan dalam meningkatkan retensi karyawan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain yang memengaruhi retensi karyawan, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau employee engagement, serta memperluas objek penelitian agar hasil yang diperoleh lebih komprehensif dan dapat digeneralisasikan.

ORIGINALITY REPORT

14%

SIMILARITY INDEX

11%

INTERNET SOURCES

9%

PUBLICATIONS

5%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	eprints.unimudasorong.ac.id Internet Source	<1 %
2	repository.unissula.ac.id Internet Source	<1 %
3	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1 %
4	journal.yrpioku.com Internet Source	<1 %
5	docplayer.info Internet Source	<1 %
6	Frendy Wibowo, Eny Susilowati, Adi Andika Setiyawan, Chandra Wisnu Hutomo. "Kepemimpinan transformasional dan green human resource management dalam mempengaruhi turnover intention: Peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi", Journal of Management and Digital Business, 2025 Publication	<1 %
7	Submitted to LPPM Student Paper	<1 %
8	repository.umsu.ac.id Internet Source	<1 %
9	ANGGA HENDHARSA B2041171004. "PERAN KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MODERASI BUDAYA ORGANISASI KARYAWAN PT.PLN (PERSERO) UNIT INDUK WILAYAH KALIMANTAN BARAT", Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME), 2019 Publication	<1 %
10	repository.uinsaizu.ac.id Internet Source	<1 %
11	www.scribd.com Internet Source	<1 %
12	Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Student Paper	<1 %

eprints.stiebankbpdjateng.ac.id

13	Internet Source	<1 %
14	jurnal.univpgri-palembang.ac.id Internet Source	<1 %
15	repository.ar-raniry.ac.id Internet Source	<1 %
16	Kharis Nuril Huda, Umi Farida, Diana Pramudya Wardhani. "Pengaruh Kesejahteraan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Praktis Footwear Magetan", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026 Publication	<1 %
17	plj.ac.id Internet Source	<1 %
18	Submitted to Sultan Agung Islamic University Student Paper	<1 %
19	erepository.uwks.ac.id Internet Source	<1 %
20	jurnal.permapendis-sumut.org Internet Source	<1 %
21	Submitted to Universitas 17 Agustus 1945 Semarang Student Paper	<1 %
22	Submitted to Universitas Islam Riau Student Paper	<1 %
23	Moh Dafa, Hafsah Mey Lanti, Gaisani Awanis Isdiansyah, Rosanna Wulandari. "Budaya Organisasi Pada PT POS Indonesia (Persero) Cabang Sukabumi: Kajian Melalui Competing Values Framework", Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research, 2026 Publication	<1 %
24	Ahmad Hilalluddin, Justine Tanuwijaya. "Determinan Intention To Stay yang Dimediasi Organizational Commitment Pada Karyawan E-Commerce di DKI Jakarta", JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi), 2026 Publication	<1 %
25	Mokhamad Yaurizqika Hadi. "Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Organisasi pada Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2025 Publication	<1 %
26	digilib.unila.ac.id Internet Source	<1 %

27	Audri Agia Syafitri, Rizal Rizal, Siti Mariam Ulfah, Euis Lisnawati. "Analisis Budaya Organisasi Pada Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Sukabumi: Pendekatan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)", Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research, 2026	<1 %
Publication		
28	Chelsea Alexandra Sutanto, Tri Hardjanti Nugrahaningsih. "Pengaruh Employee Value Proposition Terhadap Retensi Karyawan yang Dimediasi Oleh Affective Commitment Pada Karyawan di Industri Food and Beverage", eCo-Buss, 2025	<1 %
Publication		
29	Sofyan Aji Wibowo, Ani Muttaqiyathun, Afthoni Sutanto. "Model Strategis Kinerja Pelayanan Publik: Integrasi Organizational Commitment, Public Service Motivation, Digital Capability, dan Leadership Effectiveness melalui Employee Engagement pada RS PKU Muhammadiyah Klaten. Jawa Tengah Indonesia", Indonesian Journal of Multidisciplinary on Social and Technology, 2026	<1 %
Publication		
30	Vina Varias, Muhammad Aliyandri Akbar, Tiara Dean Risa, Madyastha Aji Bhirawa, Risman Nugraha. "Values-Based Organizational Culture and Employee Engagement: Pathways to Sustainable Organizational Performance", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026	<1 %
Publication		
31	archive.conscientiabeam.com	<1 %
Internet Source		
32	Dewi Kurniati Aifu, Eliyanti Agus Mokodompit. "Strategi Pengelolaan SDM Berkelanjutan untuk Meningkatkan Kualitas Administrasi Kesehatan di Daerah Tertinggal : Literatur Review", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2025	<1 %
Publication		
33	Endang Setyo Wati, Endi Sarwoko, Yuni Mariani Manik. "BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI MEDIASI KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN", CAPITAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 2023	<1 %
Publication		
34	Rini Purbowati, Diana Tri Ratnasari, Ayly Soekanto. "Peningkatan pengetahuan "Pentingnya Perilaku Hidup Bersih dan Sehat" pada Posyandu Remaja Mojo Gubeng Surabaya", Jurnal Pengabdian Masyarakat: Humanity and Medicine, 2023	<1 %
Publication		
35	Rizki Hidayatulloh, Ani Muttaqiyathun, Ema Nurmaya. "Model Strategis Kinerja Manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta: Integrasi Dukungan Organisasi yang Dirasakan, Otonomi Kerja, Lokus Kendali, Motivasi Kerja, dan Partisipasi Anggaran	<1 %

36	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	<1 %
37	ojs.unpkediri.ac.id Internet Source	<1 %
38	Rika Ayu Rahma Suci. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Organisasi Terhadap Retensi Karyawan", Journal of Economics Review (JOER), 2025 Publication	<1 %
39	repository.stie-mce.ac.id Internet Source	<1 %
40	Submitted to Universitas Bengkulu Student Paper	<1 %
41	Submitted to Universitas Trunojoyo Student Paper	<1 %
42	adoc.tips Internet Source	<1 %
43	dinastirev.org Internet Source	<1 %
44	eprints2.undip.ac.id Internet Source	<1 %
45	repository.unpas.ac.id Internet Source	<1 %
46	Submitted to Universitas Muria Kudus Student Paper	<1 %
47	indojurnal.com Internet Source	<1 %
48	Submitted to Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Tengah Student Paper	<1 %
49	Puspa Dwi Marlita Harahap, Wulan Oktaviani. "Penelitian Green accounting di Indonesia: Pendekatan Tema dan Metodologi (2015-2025)", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2025 Publication	<1 %
50	ecampus.uinmybatusangkar.ac.id Internet Source	<1 %

51	Dehen Djungan. "Green Human Resource Management and Sustainable Performance in Public Organizations: A Systematic Review", Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi, 2026 Publication	<1 %
52	Felik Hariyanto, Bonita Eka Dama Yanti, Yohanes Agung Wahyu Nugroho, Alimatus Sahrah. "Budaya organisasi yang ideal bagi generasi Z", PSYCOMEDIA : Jurnal Psikologi, 2025 Publication	<1 %
53	I Putu Laksmana Narayana, I Putu Gede Diatmika, Nyoman Ari Surya Dharmawan. "Pengaruh Risk-Based Internal Auditing dan Kompetensi Auditor terhadap Efektivitas Audit Internal: Peran Moderasi Budaya Organisasi", Owner, 2026 Publication	<1 %
54	Marsya Finna Cahyani, Deden Kurniawan, Koen Hendrawan, Yuni Kasmawati. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Work-Life Balance sebagai Variabel Intervening (Studi pada RSU Bhakti Asih)", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026 Publication	<1 %
55	Submitted to UPN Veteran Yogyakarta Student Paper	<1 %
56	ejournal.arimbi.or.id Internet Source	<1 %
57	ojs.uph.edu Internet Source	<1 %
58	repository.mediapenerbitindonesia.com Internet Source	<1 %
59	Submitted to Monash University Student Paper	<1 %
60	Submitted to UNICAF Student Paper	<1 %
61	Submitted to Universitas Sangga Buana YPKP Student Paper	<1 %
62	Submitted to East Union High School Student Paper	<1 %
63	Juslias, Erick Karunia. "PERAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI DALAM PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI", Holistic Journal of Management Research, 2026 Publication	<1 %

64	Submitted to Universitas Respati Indonesia Student Paper	<1 %
65	rama.unimal.ac.id Internet Source	<1 %
66	Tresensia Eka Jamalih, Jofie H Mandang, Gloridei L Kapahang. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Trasformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Badan Narkotika Nasional Kota Manado", Journal of Innovative and Creativity (Joecy), 2026 Publication	<1 %
67	Submitted to Universitas PGRI Palembang Student Paper	<1 %
68	Vialaliza Vialaliza, Zahra Intan Hanifah, M. Rian, Indra Putu Desa Nota. "Analisis Budaya Organisasi Hierarkis di SMKS Pasim Plus Sukabumi: Peran Kedisiplinan sebagai Nilai Utama", Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research, 2026 Publication	<1 %
69	openjournal.unpam.ac.id Internet Source	<1 %
70	permana.upstegal.ac.id Internet Source	<1 %
71	www.uwasa.fi Internet Source	<1 %
72	Clarissa Aurelia Williem, Syawaluddin. "Pengaruh work-life balance terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening", Jurnal Bisnis Mahasiswa, 2026 Publication	<1 %
73	Endah Agustien, Pantius Drahen Soeling. "Pengaruh Organizational Commitment dan Happiness at Work terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Varibel Mediasi di Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN)", JIAP (Jurnal Ilmu Administrasi Publik), 2020 Publication	<1 %
74	cdn.juris.id Internet Source	<1 %
75	ejournal.mediaedukasi.org Internet Source	<1 %
76	eprints.perbanas.ac.id Internet Source	<1 %

77	journal.lembagakita.com Internet Source	<1 %
78	journal.stkipsubang.ac.id Internet Source	<1 %
79	Lenie Ratag, Robert Richard Winerungan. "Dampak Gaya Belajar dan Ketersediaan Sumber Daya Pendidikan terhadap Hasil Belajar melalui Motivasi Belajar", Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan, 2026 Publication	<1 %
80	S Swita Rani, Henri Saragih, Jon Henri Purba. "Pengaruh Transformational Leadership, Employee Engagement, dan Organizational Culture Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT Seven Seas Agro Medan", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026 Publication	<1 %
81	archive.umsida.ac.id Internet Source	<1 %
82	digilib-iaikntoraja.ac.id Internet Source	<1 %
83	gajihub.com Internet Source	<1 %
84	journal.tangrasula.com Internet Source	<1 %
85	journal.umg.ac.id Internet Source	<1 %
86	ojs.pseb.or.id Internet Source	<1 %
87	repository.unifa.ac.id Internet Source	<1 %
88	repository.upstegal.ac.id Internet Source	<1 %
89	www.slideshare.net Internet Source	<1 %
90	Chaterine Gouwtama, Toni Yoyo. "Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemoderasi", eCo-Fin, 2025 Publication	<1 %

91	Christanti, Andi Dwinamurti. "Pengembangan Kompetensi Guru Pada Program one Week one Service di SMP Muhammadiyah Rawalo Banyumas.", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia) Publication	<1 %
92	Made Susilawati. "Analisis Pengaruh Praktek Work Life Balance, Kepuasan Kerja, dan Tingkat Stres terhadap Retensi Karyawan di Industri Perbankan di Indonesia", BUDGETING : Journal of Business, Management and Accounting, 2024 Publication	<1 %
93	Nesi Suntiarli Togatorop, Rindu Siburian, Rahel Octavia Sinaga, Ronael Sihotang et al. "Pengaruh Kompensasi dan Work-Life Balance Terhadap Retensi Tenaga Medis di Rumah Sakit Pirngadi Medan", Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan, 2026 Publication	<1 %
94	Priwidianti, Ayu Saras. "Green Human Resource Management for Organizational Culture Towards Green Environment", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2023 Publication	<1 %
95	Syntia Mega Putri, Figo Alimbel, Ramadhana Aulia Wisdawati, Jodi Septiadi Akbar. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Work-Life Balance dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Milenial dan Gen-Z Melalui Kepuasan Kerja", JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi), 2026 Publication	<1 %
96	adoc.pub Internet Source	<1 %
97	digilib.unimed.ac.id Internet Source	<1 %
98	ejournal.limm-pub.id Internet Source	<1 %
99	eprints.untirta.ac.id Internet Source	<1 %
100	ijra.net Internet Source	<1 %
101	islamicmarkets.com Internet Source	<1 %
102	journal.cattleyadf.org Internet Source	<1 %
103	journal.univetbantara.ac.id Internet Source	<1 %

104	journals.unihaz.ac.id Internet Source	<1 %
105	jurnal.iicet.org Internet Source	<1 %
106	jurnal.itbsemarang.ac.id Internet Source	<1 %
107	jurnal.pustakaturats.com Internet Source	<1 %
108	repository.stimi-bjm.ac.id Internet Source	<1 %
109	repository.uin-suska.ac.id Internet Source	<1 %
110	repository.unhas.ac.id Internet Source	<1 %
111	repository.unja.ac.id Internet Source	<1 %
112	repository.usbypkp.ac.id Internet Source	<1 %
113	rsiastyusuf.com Internet Source	<1 %
114	vdocuments.mx Internet Source	<1 %
115	www.ptdvn.com Internet Source	<1 %
116	Bahrul Ulum. "Studi Tentang Penerapan Golden Handcuffs: Pinjaman Karyawan dari Perusahaan Sebagai Cara untuk Meminimalkan Turnover", Science and Physics Education Journal (SPEJ), 2025 Publication	<1 %
117	Budi Prajogo, Moh. Tahang. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Inovasi terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan", JUDICIOUS, 2023 Publication	<1 %
118	Muh. Zhafri. "Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Organisasi Pemerintahan: Sebuah Studi Kualitatif Deskriptif", JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi), 2026 Publication	<1 %

119

Ton Duc Thang University

Publication

<1%

120

Submitted to Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya

Student Paper

<1%

Exclude quotes

On

Exclude matches

< 7 words

Exclude bibliography

On