

**PENGARUH KEPEMIMPINAN PELAYAN, BUDAYA
ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI, DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP RETENSI
KARYAWAN YAYASAN INTAN EDUKA
DI KOTA SURABAYA**



**PROGRAM STUDI ILMU PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA
2026**

RINGKASAN

Pendahuluan

Permasalahan retensi karyawan di lembaga pendidikan merupakan isu strategis yang dipengaruhi oleh kualitas hubungan antar karyawan, peluang pengembangan karier, dan sistem penghargaan yang diterapkan organisasi (Mathis & Jackson, 2009; Durst, 2018; Hanggara, 2018; Mittal & Kaur, 2018; Chen et al., 2023). Retensi dipahami sebagai proses strategis untuk mempertahankan karyawan melalui pendekatan terintegrasi dalam menarik, mengembangkan, serta memanfaatkan kompetensi. Di Yayasan Intan Eduka Surabaya sebagai sekolah Satuan Pendidikan Kerjasama (SPK), data HRD tahun 2019–2024 menunjukkan *turnover* yang relatif tinggi, mengindikasikan tantangan serius dalam mempertahankan tenaga kerja kompeten. Analisis internal menemukan permasalahan komunikasi yang kurang efektif, terbatasnya partisipasi dalam pengambilan keputusan, belum adanya sistem penghargaan yang terstruktur, serta ketidakjelasan jalur karier. Temuan ini selaras dengan penelitian yang menyatakan bahwa hubungan kerja yang tidak harmonis meningkatkan stres, menurunkan kepuasan, dan memicu niat keluar (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2021; Yuliantini et al., 2024; Hermawan, 2022). Kepemimpinan pelayan yang menjadi model kepemimpinan yayasan juga belum terimplementasi secara konsisten. Indikator kepemimpinan pelayan yang terdiri dari pelayanan, empati, kemampuan mendengarkan, *emotional healing*, dan pembangunan komunitas belum optimal, sehingga memengaruhi motivasi dan keterlibatan karyawan (Greenleaf, 1977; Spears, 2002; Laub, 1999; Barbuto & Wheeler, 2006). Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan berdampak positif terhadap kepuasan dan retensi (Sheikh et al., 2021; Ramalu et al., 2022). Selain itu, budaya organisasi meliputi keterlibatan, integrasi internal, *rules*, inovasi, dan komunikasi belum sepenuhnya mencerminkan nilai inklusif dan kolaboratif, padahal budaya yang kuat terbukti meningkatkan kepuasan dan retensi (Schein, 2016; Luthans, 2011; Denison, 2000; Venkatesan et al., 2023). Komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif serta kepuasan kerja (tantangan

pekerjaan, kondisi kerja, supervisi, promosi, kompensasi) juga menjadi faktor penentu retensi (Meyer & Allen, 1997; Robbins, 2003; Luthans, 2006). Dengan demikian, diperlukan kajian komprehensif yang mengintegrasikan pengaruh kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja untuk memahami dinamika retensi karyawan di Yayasan Intan Eduka Surabaya secara mendalam dan terpadu.

Metode

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang dilaksanakan dengan metode survei menggunakan kuesioner tertutup skala Likert lima poin. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Yayasan Intan Eduka Surabaya yang berjumlah 150 orang. Penentuan sampel dilakukan melalui *proporsional random sampling* dengan formulasi Krejcie & Morgan (1970), kemudian dikoreksi menggunakan formula Warwick & Linenger (1975). Berdasarkan perhitungan tersebut, jumlah sampel yang ditetapkan adalah sebanyak 126 responden. Instrumen penelitian mencakup lima variabel, yaitu kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Uji coba instrumen melalui uji validitas isi, uji validitas butir, dan uji reliabilitas menghasilkan instrument kepemimpinan pelayan sebanyak 45 butir, budaya organisasi sebanyak 40 butir, komitmen organisasi sebanyak 36 butir, kepuasan kerja sebanyak 36 butir dan retensi karyawan sebanyak 52 butir. Data hasil penelitian dianalisis menggunakan teknik analisis statistik deskriptif dan teknik analisis statistik inferensial multivariat *Structural Equation Modelling - Partial Least Square* (SEM-PLS) model reflektif.

Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) secara deskriptif kuantitatif, penerapan kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan retensi karyawan dinyatakan cenderung sangat baik. (2) model teoretik hubungan antar variabel eksogen dan endogen dinyatakan terbukti secara empirik. (3) Kepemimpinan pelayan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan, serta berpengaruh tidak langsung terhadap

retensi melalui kepuasan kerja. (4) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan, serta memiliki pengaruh tidak langsung terhadap retensi melalui kepuasan kerja. (5) Komitmen organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap retensi karyawan, tetapi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga berdampak tidak langsung pada retensi melalui kepuasan kerja. (6) Kepuasan kerja merupakan variabel dengan pengaruh paling kuat terhadap retensi karyawan dan berperan sebagai mediator bagi pengaruh kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi.

Implikasi penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan memiliki peran strategis dalam meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan. Indikator empati, pelayanan, *emotional healing*, dan membangun komunitas telah berjalan baik, namun aspek pertumbuhan karyawan dan keterampilan mendengarkan perlu diperkuat. Organisasi perlu memfokuskan intervensi pada penguatan komunikasi dua arah, peningkatan kapasitas pemimpin dalam *active listening*, serta membenahan sistem pembinaan dan pengembangan karier. Pada budaya organisasi, indikator keterlibatan, inovasi, dan komunikasi menunjukkan implementasi tinggi, sementara indikator aturan dan integrasi internal perlu ditingkatkan melalui sosialisasi nilai, pelatihan kepatuhan, serta kolaborasi lintas divisi. Komitmen organisasi terbukti memengaruhi kepuasan kerja, dengan komitmen normatif menjadi indikator terpenting namun persepsinya rendah, sehingga perlu diperkuat melalui internalisasi nilai, penghargaan, dan pelibatan karyawan. Komitmen afektif sudah tinggi tetapi kontribusinya rendah secara struktural, sementara komitmen berkelanjutan perlu didukung melalui jalur karier dan manfaat kerja yang jelas. Kepuasan kerja menjadi faktor paling menentukan retensi. Kondisi kerja memiliki kontribusi kuat dan perlu dipertahankan, sementara kompensasi dinilai tinggi namun kurang berkontribusi terhadap konstruk sehingga perlu dioptimalkan. Supervisi dan tantangan kerja memerlukan peningkatan untuk mendukung kepuasan secara optimal, sedangkan promosi jabatan memiliki kontribusi terendah dan bukan prioritas utama. Secara keseluruhan, peningkatan terpadu pada aspek kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja diyakini mampu memperkuat retensi karyawan dalam jangka panjang.

DISERTASI

DIAJUKAN UNTUK MELENGKAPI TUGAS DAN MEMENUHI SYARAT-SYARAT UNTUK MENCAPAI GELAR DOKTOR



Promotor	Prof. Dr. Anak Agung Gede Agung, M.Pd. NIP.195605201983031002
Ko Promotor I	Dr. Ni Luh Gede Erni Sulindawati, S.E., Ak., M.Pd. NIP.196909042003122001
Ko Promotor II	Prof. Dr. Kadek Rihendra Dantes, S.T., M.T. NIP.197912012006041001



- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSR - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSR
- Cetakan dokumen ini merupakan salinan dari file dokumen bertandatangan elektronik yang keabsahannya dapat diakses melalui scan QRCode yang terdapat pada sertifikat ini.

Disertasi oleh Dewa Made Dwikamayuda telah dipertahankan di depan tim penguji dan dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor di Ilmu Pendidikan (S3), Program Pascasarjana, Universitas Pendidikan Ganesha
Pada tanggal 27 April 2026

Dewan Penguji

Ketua	Prof. Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd. NIP.195910101986031003
Anggota	Prof. Dr. Anak Agung Gede Agung, M.Pd. NIP.195605201983031002
Anggota	Dr. Ni Luh Gede Erni Sulindawati, S.E., Ak., M.Pd. NIP.196909042003122001
Anggota	Prof. Dr. Kadek Rihendra Dantes, S.T., M.T. NIP.197912012006041001
Anggota	Prof. Dr. I Putu Wisna Ariawan, M.Si. NIP.196805191993031001
Anggota	Dr. Basilius Redan Werang, S.S., S.Sos., JCL. NIP.196606142003121002
Anggota	Prof. Dr. Dra. I Dewa Ayu Made Budhyani, M.Pd. NIP.196501261992112001
Anggota	Dr. Kadek Rai Suwena, S.Pd., M.Pd. NIP.198304242009121002

Mengetahui Direktur Program Pascasarjana
Universitas Pendidikan Ganesha,



Prof. Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd.
NIP.195910101986031003



- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSR - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSR
- Cetakan dokumen ini merupakan salinan dari file dokumen bertandatangan elektronik yang keabsahannya dapat diakses melalui scan QRCode yang terdapat pada sertifikat ini.



LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor dari Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Disertasi yang saya kutip dan hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Disertasi ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Singaraja, Maret 2026



Dewa Made Dwikamayuda

PRAKATA

Puji syukur kami panjatkan kehadapan Tuhan Yang Maha Esa, karena atas tuntunan dan anugrah-Nya sehingga penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Pelayan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan Yayasan Intan Eduka Surabaya” ini dapat terwujud sesuai rencana.

Penelitian ini ditulis untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha, Program Studi Doktor Ilmu Pendidikan. Selama penulisan penelitian ini, penulis mendapat bimbingan, pengarahan, sumbangan pikiran, semangat dan bantuan lainnya yang sangat berharga. Oleh karena itu, dengan penuh rasa syukur dan ketulusan, saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bimbingan, dan doa dalam perjalanan penyusunan disertasi ini. Tanpa mereka, proses ini tidak akan berjalan dengan lancar dan penuh makna. Ucapan terima kasih yang tulus saya sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. I Wayan Lasmawan, M.Pd, selaku Rektor Universitas Pendidikan Ganesha, atas segala dukungan moral, kesempatan, serta fasilitas yang telah diberikan sehingga saya dapat menjalani studi ini dengan baik. Terima kasih atas kepemimpinan dan perhatian yang begitu besar terhadap kemajuan akademik kami.
2. Prof. Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd, selaku Direktur Pascasarjana Undiksha, yang dengan penuh kebijaksanaan telah memberikan bimbingan serta rekomendasi yang sangat berarti dalam perjalanan akademik ini. Terima kasih atas motivasi dan dorongan yang selalu menginspirasi saya untuk terus melangkah maju.
3. Prof. Dr. Putu Kerti Nitiasih, M.A, selaku Koordinator Program Studi Ilmu Pendidikan Pascasarjana Undiksha, yang telah memberikan semangat, dukungan moral, serta arahan yang begitu berharga. Terima kasih atas kepedulian dan dorongan yang tak ternilai dalam menyusun penelitian ini.

4. Prof. Dr. Anak Agung Gede Agung, M.Pd, selaku Promotor yang dengan sabar dan penuh semangat telah membimbing saya dari awal pemilihan topik hingga penyelesaian penelitian ini. Keteladanan, dedikasi, dan kesabaran yang diberikan menjadi inspirasi yang tak akan saya lupakan.
5. Dr. Ni Luh Gede Erni Sulindawati, SE, Ak, M.Pd., selaku Co-Promotor 1, yang dengan ketelitian dan kesabaran luar biasa telah membimbing saya dalam proses penyusunan penelitian ini. Terima kasih atas kepercayaan dan dukungan yang telah Ibu berikan.
6. Prof. Dr. Kadek Rihendra Dantes, S.T., M.T., selaku Co-Promotor 2, yang dengan kesabaran dan ketelitian telah membimbing, mengarahkan, serta memberikan bantuan berharga dalam penelitian ini. Terima kasih atas segala ilmu dan wawasan yang baru yang telah Bapak berikan.
7. Prof. Dr. Ida Bagus Putu Arnyana, M.Si., atas masukan, arahan, dan saran konstruktif Bapak yang sangat membantu dalam memperbaiki kualitas penelitian serta memperluas wawasan saya. Dukungan Bapak menjadi sumber inspirasi dan motivasi yang berharga bagi saya dalam menyelesaikan penelitian ini.
8. Prof. Dr. I Putu Wisna Ariawan, M.Si., sebagai Penguji Internal I atas perhatian, arahan, serta masukan berharga yang Bapak berikan selama proses ujian disertasi. Pemikiran dan pandangan Bapak telah memberikan pencerahan yang sangat berarti dalam penyempurnaan penelitian ini.
9. Dr. Basilius Redan Werang, S.S., S.Sos., JCL., sebagai Penguji Internal II atas kesediaan Bapak memberikan waktu, perhatian, serta saran konstruktif yang memperkaya kualitas penelitian ini. Tanggapan dan masukan Bapak menjadi bekal berharga dalam pengembangan wawasan akademik saya.
10. Prof. Dr. Dra. I Dewa Ayu Made Budhyani, M.Pd., sebagai Penguji Internal III atas bimbingan, saran yang membangun, serta perhatian yang telah diberikan. Masukan Ibu telah membantu saya melihat penelitian ini dari sudut pandang yang lebih luas dan tajam.
11. Dr. Kadek Rai Suwena, S.Pd., M.Pd., sebagai Penguji Internal IV atas arahan, dorongan, serta masukan yang sangat berharga yang telah diberikan.

Perhatian dan ketelitian Bapak telah memberikan kontribusi penting dalam penyempurnaan penelitian ini.

12. Prof. Dr. Erny Roesminingsih, M.Si. selaku Penguji Eksternal, atas waktu, perhatian, serta masukan yang sangat berharga untuk penyempurnaan disertasi ini. Masukan Ibu sangat berarti dalam mempertajam analisis serta memperkaya kualitas penelitian ini.
13. Ketua Yayasan Intan Eduka, yang telah memberikan izin penelitian. Terima kasih atas kesempatan yang diberikan serta dukungan dalam kelancaran proses penelitian ini.
14. Kedua orang tua saya, Dewa Made Darmalaksana dan Margaretha Ampulembang atas doa yang tiada henti, kasih sayang yang tulus, serta dukungan yang selalu menguatkan dalam setiap proses yang saya jalani. Tanpa pengorbanan dan cinta yang diberikan, pencapaian ini tidak akan terwujud.
15. Istri saya tercinta, Intan Para'pak, yang senantiasa menjadi sumber kekuatan, penghiburan, dan penyemangat dalam setiap langkah perjuangan ini. Terima kasih atas kesabaran, pengertian, doa, serta cinta tanpa batas yang engkau berikan, bahkan di saat-saat yang penuh tantangan. Kehadiranmu bukan hanya mendampingi, tetapi juga menguatkan dan meneguhkan saya untuk terus melangkah hingga mencapai titik ini. Putri tercinta kami, Desak Ayu Gretta Kaneishia, yang menjadi terang dan sukacita dalam hidup saya. Senyum, tawa, dan kehadiranmu menghadirkan energi baru serta harapan dalam setiap proses yang saya jalani. Kalian adalah sumber inspirasi terbesar saya untuk terus berjuang dan tidak pernah menyerah.
16. Saudara dan keluarga besar saya, atas dukungan, doa, dan semangat yang terus diberikan selama proses studi ini. Dukungan kalian sangat berarti dalam membantu saya menyelesaikan studi ini dengan baik.
17. Rekan-rekan mahasiswa S3 Ilmu Pendidikan, khususnya konsentrasi Administrasi Pendidikan Angkatan 2023, yang telah menjadi sahabat dan

keluarga dalam perjalanan akademik ini. Terima kasih atas kebersamaan, dukungan, dan diskusi-diskusi yang begitu berharga.

Terakhir, saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu, yang telah memberikan kontribusi dalam bentuk apa pun dalam perjalanan saya menyelesaikan penelitian ini. Semoga segala kebaikan yang telah diberikan mendapatkan balasan yang berlimpah dari Tuhan Yang Maha Esa. Dengan penuh kerendahan hati, saya persembahkan disertasi ini sebagai wujud dari perjalanan panjang yang penuh dengan perjuangan, tantangan, dan pembelajaran berharga.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan masukan, saran, dan kritik yang bersifat konstruktif dari berbagai pihak demi perbaikan dan penyempurnaan di masa yang akan datang. Harapan penulis semoga karya akhir Disertasi ini dapat memberikan sumbangsih yang berarti bagi perkembangan ilmu manajemen pendidikan atau administrasi pendidikan pada umumnya, dan pada khususnya bagi peningkatan retensi karyawan di Yayasan Intan Eduka Surabaya.



Singaraja, Maret 2026

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
RINGKASAN	iv
LEMBAR PERSETUJUAN	vii
LEMBAR PERNYATAAN	viii
PRAKATA.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	34
1.3 Pembatasan Masalah.....	35
1.4 Rumusan Masalah.....	36
1.5 Tujuan Penelitian	38
1.6 Signifikansi Penelitian	39
1.7 <i>Novelty</i> (Kebaharuan)	40
BAB II KAJIAN TEORITIK.....	42
2.1 Deskripsi Teoretis	42
2.1.1 Kajian Teori Retensi Karyawan	42
2.1.1.1 Pengertian Retensi Karyawan.....	42
2.1.1.2 Dimensi Retensi Karyawan	47
2.1.2 Kajian Teori Kepemimpinan Pelayan	56
2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Pelayan.....	56
2.1.2.2 Dimensi Kepemimpinan Pelayan	58
2.1.3 Kajian Teori Budaya Organisasi	72
2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	72
2.1.3.2 Dimensi Budaya Organisasi	76
2.1.4 Kajian Teori Komitmen Organisasi	85
2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi.....	85
2.1.4.2 Dimensi Komitmen Organisasi	88

2.1.5	Kajian Teori Kepuasan Kerja.....	94
2.1.5.1	Pengertian Kepuasan Kerja	94
2.1.5.2	Dimensi Kepuasan Kerja.....	98
2.2	Kajian Hasil Penelitian yang Relevan	106
2.2.1	Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Pelayan terhadap Retensi Karyawan	106
2.2.2	Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Retensi Karyawan	111
2.2.3	Penelitian Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Retensi Karyawan	115
2.2.4	Penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan	119
2.2.5	Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Pelayan terhadap Kepuasan Kerja	124
2.2.6	Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	132
2.2.7	Penelitian Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	138
2.3	Kerangka Pikir	143
2.3.1	Kajian Hubungan Kepemimpinan Pelayan terhadap Retensi Karyawan	143
2.3.2	Kajian Hubungan Budaya Organisasi terhadap Retensi Karyawan	145
2.3.3	Kajian Hubungan Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Retensi Karyawan	146
2.3.4	Kajian Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan	147
2.3.5	Kajian Hubungan Kepemimpinan Pelayan terhadap Kepuasan Kerja.....	148
2.3.6	Kajian Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	149
2.3.7	Kajian Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	150
2.4	Hipotesis Penelitian.....	151

BAB III METODE PENELITIAN	154
3.1 Desain Penelitian	154
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian	155
3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Variabel	160
3.3.1 Identifikasi Variabel	160
3.3.2 Definisi Operasional Variabel	161
3.3.3 Konstelasi Variabel.....	163
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	165
3.5 Instrumen Pengumpulan Data.....	167
3.6 Kisi-kisi Instrumen Penelitian	168
3.7 Uji Coba Instrumen.....	170
3.7.1 Uji Validitas isi.....	170
3.7.2 Uji Validitas Instumen.....	173
3.7.3 Uji Reliabilitas Instrumen	184
3.8 Metode dan Teknik Analisis Data	186
3.8.1 Analisis Deskriptif	186
3.8.2 Analisis Statistik Multivariat SEM-PLS.....	188
3.8.3 Hipotesis Statistik	202
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	207
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	207
4.2 Gambaran Umum Responden.....	209
4.2.1 Reponden Menurut Jenis Kelamin.....	209
4.2.2 Reponden Menurut Usia	210
4.2.3 Reponden Menurut Masa Kerja	210
4.3 Identifikasi Jawaban Responden.....	211
4.3.1 Hasil Korelasi Antar Variabel Penelitian.....	218
4.4 Hasil Analisis Data.....	219
4.4.1 Hasil Analisis Statistik Deskriptif.....	219
4.4.1.1Kepemimpinan Pelayan (X1).....	220
4.4.1.2 Budaya Organisasi (X2).....	223
4.4.1.3 Komitmen Organisasi (X3).....	226
4.4.1.4 Kepuasan Kerja (Y1)	229

4.4.1.5 Retensi Karyawan (Y2).....	232
4.4.2 Hasil Analisis SEM PLS	235
4.4.2.1 Hasil Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>). 236	
4.4.2.2 Hasil Evaluasi <i>Inner Model</i>	243
4.4.3 Pengujian Hipotesis	254
4.4.3.1 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Secara Langsung	254
4.4.3.2 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Secara Tidak Langsung	258
4.4.3.3 Hasil Uji Hipotesis Struktur Model	260
4.4.3.4 Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis.....	261
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian	262
4.5.1 Pembahasan Deskriptif Variabel Penelitian	262
4.5.2 Pembahasan Hipotesis Penelitian	288
4.5.2.1 Model struktur yang terbangun dari variabel Eksogen (X) terhadap variabel Endogen (Y).....	288
4.5.2.2 Pengaruh Secara Langsung Kepemimpinan Pelayan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y1)	291
4.5.2.3 Pengaruh Secara Langsung Kepemimpinan Pelayan (X1) terhadap Retensi Karyawan (Y2).....	295
4.5.2.4 Pengaruh Secara Langsung Budaya Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y1).....	300
4.5.2.5 Pengaruh Secara Langsung Budaya Organisasi (X2) terhadap Retensi Karyawan (Y2)	304
4.5.2.6 Pengaruh Secara Langsung Komitmen Organisasi (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y1)	308
4.5.2.7 Pengaruh Secara Langsung Komitmen Organisasi (X3) terhadap Retensi Karyawan (Y2).....	312
4.5.2.8 Pengaruh Secara Langsung Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Retensi Karyawan (Y2)	316
4.5.2.9 Pengaruh Secara Tidak Langsung Kepemimpinan Pelayan (X1) terhadap Retensi Karyawan (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1).....	319
4.5.2.10 Pengaruh Secara Tidak Langsung Budaya Organisasi (X2) terhadap Retensi Karyawan (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1).....	322

4.5.2.11 Pengaruh Secara Tidak Langsung Komitmen Organisasi (X2) terhadap Retensi Karyawan (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1).....	326
4.6 Temuan Penelitian.....	329
4.7 Implikasi Penelitian	331
4.8 Keterbatasan Penelitian.....	336
4.9 Publikasi Hasil Penelitian	343
BAB V PENUTUP	340
5.1 Simpulan	340
5.2 Saran	343
DAFTAR RUJUKAN.....	347
LAMPIRAN.....	373
Lampiran 1 Surat Izin Penelitian.....	373
Lampiran 2 Permohonan Menjadi Judges Instrumen Penelitian.....	374
Lampiran 3 Persetujuan Instrumen Penelitian.....	375
Lampiran 4 Istrumen Penelitian	396
Lampiran 5 Proses Analisis Statistik setiap variabel.....	397
Lampiran 6 Hasil Interview Responden.....	397



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Jumlah Karyawan	6
Tabel 2.1 Matrik Grand Teori Variabel Retensi Karyawan	54
Table 2.2 Matrik Grand Teori Variabel Kepemimpinan Pelayan	70
Table 2.3 Matrik Grand Teori Variabel Budaya Organisasi	83
Table 2.4 Matrik Grand Teori Variabel Komitmen Organisasi.....	92
Table 2.5 Matrik Grand Teori Variabel Kepuasan Kerja	104
Table 3.1 Morgan dan Krejcie (1970)	157
Table 3.2 Proporsi Jumlah Sampel Penelitian	159
Tabel 3.3 Kisi-kisi kuesioner Retensi Karyawan	168
Tabel 3.4 Kisi-kisi kuesioner Kepemimpinan Pelayan.....	169
Tabel 3.5 Kisi-kisi kuesioner Budaya Organisasi.....	169
Tabel 3.6 Kisi-kisi kuesioner Komitmen Organisasi.....	169
Tabel 3.7 Kisi-kisi kuesioner Kepuasan Kerja	170
Tabel 3.8 Hasil Analisis isi Instrumen oleh Pakar.....	172
Tabel 3.9 Validitas Butir Instrumen Kepemimpinan Pelayan (X1).....	175
Tabel 3.10 Validitas Butir Instrumen Budaya Organisasi (X2).....	176
Tabel 3.11 Validitas Butir Instrumen Komitmen Organisasi (X3).....	178
Tabel 3.12 Validitas Butir Instrumen Kepuasan Kerja (Y1)	179
Tabel 3.13 Validitas Butir Instrumen Retensi Karyawan (Y2).....	181
Tabel 3.14 Rekapitulasi Validitas Butir Instrumen.....	183
Tabel 3.15 Kreteria Penentuan Reliabilitas Instrumen.....	185
Tabel 3.16 Rekapitulasi Reliabilitas Instrumen	185
Tabel 3.17 Kategorisasi Rata-Rata Skor Variabel	188
Tabel 4.1 Gambaran Umum Jenis Kelamin Responden.....	210
Tabel 4.2 Gambaran Umum Usia Responden	210
Tabel 4.3 Gambaran Umum Masa kerja Responden	211
Tabel 4.4 Kriteria Skor Rata-rata Jawaban Responden	212
Tabel 4.5 Rekapitulasi Jawaban Responden untuk Variabel Kepemimpinan Pelayan (X1).....	212
Tabel 4.6 Rekapitulasi Jawaban Responden untuk Variabel Budaya Organisasi (X2).....	213

Tabel 4.7 Rekapitulasi Jawaban Responden untuk Variabel Komitmen Organisasi (X3).....	215
Tabel 4.8 Rekapitulasi Jawaban Responden untuk Variabel Kepuasan Kerja (Y1).....	216
Tabel 4.9 Rekapitulasi Jawaban Responden untuk Variabel Retensi Karyawan (Y2).....	217
Tabel 4.10 Hasil Uji Korelasi antar Variabel Penelitian.....	218
Tabel 4.11 Data Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	220
Tabel 4.12 Distribusi Frekuensi Data Kepemimpinan Pelayan (X1).....	221
Tabel 4.13 Kategori/Kualifikasi Skor Kepemimpinan Pelayan (X1).....	223
Tabel 4.14 Distribusi Frekuensi Data Budaya Organisasi (X2).....	224
Tabel 4.15 Kategori/Kualifikasi Skor Budaya Organisasi (X2).....	226
Tabel 4.16 Distribusi Frekuensi Data Komitmen Organisasi (X3).....	227
Tabel 4.17 Kategori/Kualifikasi Skor Komitmen Organisasional (X3).....	229
Tabel 4.18 Distribusi Frekuensi Data Kepuasan Kerja (Y1).....	230
Tabel 4.19 Kategori/Kualifikasi Skor Kepuasan Kerja (Y1)	232
Tabel 4.20 Distribusi Data Retensi Karyawan (Y2).....	233
Tabel 4.21 Kategori/Kualifikasi Retensi Karyawan (Y2).....	235
Tabel 4.22 Outer Loading Algoritma Indikator Model SEM PLS	237
Tabel 4.23 Outer Loading Indikator pada <i>Bootstrapping</i> SEM PLS	238
Tabel 4.24 Cross Loading Indikator Setiap Variabel.....	240
Tabel 4.25 Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan AVE Setiap Variabel Model SEM PLS	241
Tabel 4.26 Root Square Korelasi antar Variabel	242
Tabel 4.27 Hasil analisis R ² (R-square).....	245
Tabel 4.28 Total Construct Crossvalidated Redudancy	246
Tabel 4.29 Total Construct Cross validated Communalilty	247
Tabel 4.30 Hasil Analisis <i>Effect Size</i> (f-square).....	249
Tabel 4.31 Koefisien Hubungan Secara Langsung	251
Tabel 4.32 Koefisien Hubungan Secara Tidak Langsung	253
Tabel 4.33 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Secara Langsung.....	255
Tabel 4.34 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Secara Tidak Langsung.....	258
Tabel 4.35 Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian	261

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Hubungan antar Variabel Penelitian.....	155
Gambar 3.2 Konstelasi Variabel Penelitian.....	164
Gambar 3. 3 Model Teoretik Hubungan antar Variabel dan Mediator.....	191
Gambar 3. 4 Model Teoretik Variabel Endogen dan Eksogen	193
Gambar 3. 5 Indikator Kepemimpinan Pelayan.....	195
Gambar 3. 6 195 Indikator Budaya Organisasi.....	195
Gambar 3. 7 196 Indikator Komitmen Organisasi.....	196
Gambar 3. 8 Indikator Kepuasan Kerja.....	197
Gambar 3. 9 Indikator Retensi Karyawan.....	198
Gambar 4. 1 Grafik Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Pelayan.....	222
Gambar 4. 2 Grafik Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi.....	225
Gambar 4. 3 Grafik Distribusi Frekuensi Komitmen Organisasi.....	225
Gambar 4.4 Grafik Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja	231
Gambar 4.5 Grafik Distribusi Frekuensi Retensi Karyawan	234
Gambar 4.6 Outer dan Inner Model SEM PLS	236
Gambar 4.7 Inner Model SEM PLS.....	244