

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP LOYALITAS DAN  
RETENSI DOSEN PROGRAM STUDI MANAJEMEN UII : *SOCIAL CAPITAL*  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**SKRIPSI**



Ditulis oleh:

|                    |                                   |
|--------------------|-----------------------------------|
| Nama               | : Suciana Nur Aulia               |
| Program Studi      | : Manajemen                       |
| Bidang Konsentrasi | : Sumber Daya Manusia             |
| Dosen Pembimbing   | : Alldila Nadhira Ayu S.E, M.B.A. |

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2024**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP LOYALITAS DAN  
RETENSI DOSEN PROGRAM STUDI MANAJEMEN UII : *SOCIAL CAPITAL*  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna mendapatkan gelar sarjana strata-1 Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,  
Universitas Islam Indonesia



Ditulis oleh:

Nama : Suciana Nur Aulia  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
Dosen Pembimbing : Alldila Nadhira Ayu S.E, M.B.A

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2024**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 27 Maret 2024



Suciana Nur Aulia

## **PENGESAHAN SKRIPSI**

Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Loyalitas Dan Retensi Dosen Program  
Studi Manajemen UII: *Social Capital* sebagai Variabel Mediasi

Oleh:

Nama : Suciana Nur Aulia  
NIM : 19311539  
Nama Dosen : Alldila Nadhira Ayu Setyaning S.E, M.B.A  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 27 Maret 2024

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



(Alldila Nadhira Ayu Setyaning S.E, M.B.A)

**PENGESAHAN UJIAN**

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR**

**TUGAS AKHIR BERJUDUL**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP LOYALITAS DAN RETENSI DOSEN  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN UII: SOCIAL CAPITAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Disusun oleh : Suciana Nur Aulia Nomor

Mahasiswa 19311539

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus  
pada hari, tanggal: Jum'at, 03 Mei 2024

Penguji/Pembimbing TA : Alldila Nadhira Ayu Setyaning, S.E., MBA.

Penguji : Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.

Mengetahui  
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP LOYALITAS DAN  
RETENSI DOSEN PROGRAM STUDI MANAJEMEN UII : *SOCIAL CAPITAL*  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**Suciana Nur Aulia**

**Universitas Islam Indonesia**

19311539@students.uii.ac.id

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh mediasi *social capital* dalam hubungan antara budaya organisasional terhadap loyalitas dan retensi dosen manajemen. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, penyebaran kuesioner dengan Google Form kepada 45 dosen sebagai sampel dan menggunakan metode *convenience*. Metode analisis penelitian menggunakan SEM dengan alat analisis SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *social capital* tidak dapat memediasi secara positif budaya organisasional terhadap loyalitas dan retensi karyawan secara langsung dan tidak langsung. Penelitian ini mengindikasikan komunikasi dua arah dapat menciptakan budaya organisasional, loyalitas dapat tumbuh dari awal dalam memilih tempat bekerja, pelatihan skill memperkuat retensi, dan *social capital* terbentuk dari bahasa yang digunakan dalam berkegiatan serta sikap saling menghargai antar karyawan.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasional, Loyalitas Karyawan, Retensi Karyawan, *Social Capital*

***THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE LOYALTY  
AND RETENTION OF LECTURERS OF UII MANAGEMENT STUDY  
PROGRAM: SOCIAL CAPITAL AS A MEDIATING VARIABLE***

**Suciana Nur Aulia**

**Department of Management, Faculty of Business and Economics**

**Islamic University of Indonesia**

**19311539@students.uii.ac.id**

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the mediating effect of social capital in the relationship between organizational culture on loyalty and retention of management lecturers. This research uses quantitative methods, distributing questionnaires with Google Form to 45 lecturers as samples and using convenience methods. The research analysis method uses SEM with SmartPLS analysis tools. The results showed that social capital could not positively mediate organizational culture on employee loyalty and retention directly and indirectly. This research indicates that two-way communication can create an organizational culture, loyalty can grow from the beginning in choosing a place to work, skill training strengthens retention, and social capital is formed from the language used in activities and mutual respect between employees.*

*Keywords: Organizational Culture, Employee Loyalty, Employee Retention, Social Capital*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah Subhanahu Wata'ala yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya. Shalawat serta salam selalu tercurah pada Nabi Muhammad SAW. Nabi yang telah menuntun dari zaman jahiliyah menuju zaman islam rahmatan lil 'alamin.

Penulisan karya ilmiah ditujukan untuk mendapatkan gelar sarjana strata -I Manajemen. Karya ilmiah skripsi ini membahas tentang **“Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Loyalitas dengan Retensi Dosen Program Studi Manajemen UII: *Social Capital* sebagai Variabel Mediasi”**.

Penulis menyadari bahwa tantangan, perjuangan dan kelancaran pada saat penyusunan karya ilmiah ini berkat do'a dari orang tua, usaha, dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
3. Ibu Alldila Nadhira Ayu Setyaning S.E., MBA selaku dosen pembimbing dan dosen akademik yang telah memberikan ilmu, arahan, motivasi dan dorongan pada saya selaku penulis selama proses penyusunan skripsi.
4. Fakultas Manajemen UII yang telah memberikan izin untuk menjadi objek dan pengambilan data penelitian.
5. Terimakasih untuk Google, Youtube, Spotify, Instagram, Science Direct, Proquest, Emerald yang membantu penulis dalam proses pengerjaan skripsi serta memberikan semangat dan motivasi.



Hasil penulisan karya tulis ilmiah belum sempurna, tetapi penulis berharap karya ilmiah skripsi ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak. Semoga Allah SWT selalu memberikan limpahan rahmat, taufik serta karunia Nya pada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung terlibat dan membantu penulis dalam menyusun karya tulis ini.

## DAFTAR ISI

|  |      |
|--|------|
| Halaman Sampul Depan Skripsi.....          | i    |
| Halaman Judul Skripsi .....                | ii   |
| Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme ..... | iii  |
| Halaman Pengesahan Skripsi .....           | iv   |
| Halaman Pengesahan Ujian Skripsi.....      | v    |
| Abstrak .....                              | vi   |
| <i>Abstract</i> .....                      | vii  |
| Kata Pengantar .....                       | viii |
| Daftar Isi .....                           | x    |
| Daftar Tabel .....                         | xiv  |
| Daftar Gambar.....                         | xv   |

### **BAB I PENDAHULUAN**

|     |                              |   |
|-----|------------------------------|---|
| 1.1 | Latar Belakang Masalah ..... | 1 |
| 1.2 | Rumusan Masalah .....        | 6 |
| 1.3 | Pertanyaan Penelitian.....   | 6 |
| 1.4 | Tujuan Penelitian .....      | 7 |
| 1.5 | Manfaat Penelitian .....     | 8 |

### **BAB II KAJIAN PUSTAKAN**

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 2.1    | Landasan Teori.....                       | 9  |
| 2.1.1. | Budaya Organisasional.....                | 9  |
| 1.     | Pengertian Budaya Organisasional .....    | 9  |
| 2.     | Arti Penting Budaya Organisasional .....  | 9  |
| 3.     | Faktor-Faktor Budaya Organisasional ..... | 10 |
| 2.1.2. | Loyalitas Karyawan .....                  | 12 |
| 1.     | Pengertian Loyalitas Karyawan .....       | 12 |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 2.     | Arti Penting Loyalitas Karyawan .....  | 13 |
| 3.     | Faktor-Faktor Loyalitas Karyawan .....   | 14 |
| 2.1.3. | Retensi Karyawan .....   | 16 |
| 1.     | Pengertian Retensi Karyawan .....  | 16 |
| 2.     | Arti Penting Retensi Karyawan .....  | 16 |
| 3.     | Faktor-Faktor Retensi Karyawan .....   | 16 |
| 2.1.4. | <i>Social Capital</i> .....  | 17 |
| 1.     | Pengertian <i>Social Capital</i> .....   | 17 |
| 2.     | Arti Penting <i>Social Capital</i> .....   | 18 |
| 3.     | Faktor-Faktor <i>Social Capital</i> .....  | 18 |
| 2.2    | Pengembangan Hipotesis .....   | 19 |
| 2.2.1. | Hubungan budaya oragnisasional terhadap <i>social capital</i> .....                              | 19 |
| 2.2.2. | Hubungan <i>social capital</i> terhadap loyalitas karyawan .....                                 | 21 |
| 2.2.3. | Hubungan <i>social capital</i> memediasi budaya oragnisasional terhadap loyalitas karyawan ..... | 21 |
| 2.2.4. | Hubungan budaya oragnisasional terhadap loyalitas karyawan .....                                 | 22 |
| 2.2.5. | Hubungan <i>social capital</i> terhadap retensi karyawan .....                                   | 24 |
| 2.2.6. | Hubungan <i>social capital</i> memediasi budaya oragnisasional terhadap retensi karyawan .....   | 24 |
| 2.2.7. | Hubungan budaya oragnisasional terhadap retensi karyawan .....                                   | 25 |
| 2.3    | Kerangka Penelitian .....  | 28 |

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

|        |                                      |    |
|--------|--------------------------------------|----|
| 3.1    | Pendekatan Penelitian .....          | 29 |
| 3.2    | Lokasi Penelitian .....              | 29 |
| 3.2.1. | Profil Perusahaan .....              | 29 |
| 3.2.2. | Visi dan Misi Perusahaan .....       | 30 |
| 3.3    | Populasi dan Sampel Penelitian ..... | 31 |
| 3.3.1  | Populasi Penelitian .....            | 31 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.3.2 | Sampel Penelitian.....                  | 31 |
| 3.4   | Definisi Operasional Variabel.....      | 31 |
| 3.4.1 | Budaya Organisasional .....             | 32 |
| 3.4.2 | Loyalitas.....                          | 34 |
| 3.4.3 | Retensi .....                           | 35 |
| 3.4.4 | <i>Social Capital</i> .....             | 37 |
| 3.5   | Jenis dan Metode Pengumpulan Data ..... | 39 |
| 3.5.1 | Jenis Data.....                         | 39 |
| 3.5.2 | Teknik Pengumpulan Data.....            | 39 |
| 3.6   | Uji Instrumen .....                     | 40 |
| 3.6.1 | Uji Validitas .....                     | 40 |
| 3.6.2 | Uji Reliabilitas .....                  | 40 |
| 3.7   | Teknis Analisis Data.....               | 40 |
| 3.7.1 | Analisis Data Deskriptif.....           | 40 |
| 3.7.2 | PLS-SEM.....                            | 40 |
| 3.7.3 | <i>Partial Least Square</i> .....       | 41 |

**BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.1   | Pengumpulan Data .....  | 45 |
| 4.2   | Analisis Deskriptif .....   | 46 |
| 4.2.1 | Analisis Deskriptif Variabel .....                                  | 47 |
| 4.2.2 | Variabel Eksogen .....  | 48 |
| 4.2.3 | Variabel Mediasi .....  | 50 |
| 4.2.4 | Variabel Endogen.....   | 51 |
| 4.3   | Analisis Hasil PLS .....  | 55 |
| 4.3.1 | Analisis Model Pengukuran .....                                     | 56 |
| 4.3.2 | Analisis Model Struktural .....                                     | 63 |
| 4.4   | Pembahasan .....  | 69 |
| 4.4.1 | Pengaruh Budaya Organisasional terhadap <i>Social Capital</i> ..... | 69 |
| 4.4.2 | Pengaruh <i>Social Capital</i> terhadap loyalitas .....             | 70 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.4.3 | Pengaruh <i>Social Capital</i> Memediasi Budaya Organisasional terhadap loyalitas ..... | 71 |
| 4.4.4 | Pengaruh Budaya Organisasional terhadap loyalitas .....                                 | 72 |
| 4.4.5 | Pengaruh <i>Social Capital</i> terhadap retensi .....                                   | 73 |
| 4.4.6 | Pengaruh <i>Social Capital</i> Memediasi Budaya Organisasional terhadap retensi .....   | 74 |
| 4.4.7 | Pengaruh Budaya Organisasional terhadap retensi .....                                   | 75 |

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

|     |                              |    |
|-----|------------------------------|----|
| 5.1 | Kesimpulan .....             | 78 |
| 5.2 | Saran .....                  | 79 |
| 5.3 | Keterbatasan Penelitian..... | 79 |

|                             |           |
|-----------------------------|-----------|
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b> | <b>80</b> |
|-----------------------------|-----------|

|                        |           |
|------------------------|-----------|
| <b>LAMPIRAN 1.....</b> | <b>85</b> |
|------------------------|-----------|

|                        |            |
|------------------------|------------|
| <b>LAMPIRAN 2.....</b> | <b>104</b> |
|------------------------|------------|

|                        |            |
|------------------------|------------|
| <b>LAMPIRAN 3.....</b> | <b>112</b> |
|------------------------|------------|

|                        |            |
|------------------------|------------|
| <b>LAMPIRAN 4.....</b> | <b>116</b> |
|------------------------|------------|

|                        |            |
|------------------------|------------|
| <b>LAMPIRAN 5.....</b> | <b>122</b> |
|------------------------|------------|

|                        |            |
|------------------------|------------|
| <b>LAMPIRAN 6.....</b> | <b>134</b> |
|------------------------|------------|

## DAFTAR TABEL

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Tabel 1.1  | Data Dosen di Indonesia .....                      | 3  |
| Tabel 1.2  | Data Dosen di Yogyakarta .....                     | 4  |
| Tabel 4.1  | Tingkat Pengembalian Kuesioner .....               | 45 |
| Tabel 4.2  | Karakteristik Responden .....                      | 46 |
| Tabel 4.3  | Kategori Kelas Interval .....                      | 47 |
| Tabel 4.4  | Variabel Budaya Organisasional .....               | 48 |
| Tabel 4.5  | Variabel <i>Social Capital</i> .....               | 50 |
| Tabel 4.6  | Variabel Loyalitas Karyawan .....                  | 51 |
| Tabel 4.7  | Variabel Retensi Karyawan .....                    | 53 |
| Tabel 4.8  | Nilai <i>Outer Loading</i> .....                   | 56 |
| Tabel 4.9  | Nilai <i>Outer Loading</i> Setelah Eliminasi ..... | 58 |
| Tabel 4.10 | Nilai <i>Cross Loading</i> .....                   | 59 |
| Tabel 4.11 | Fornell Larcker .....                              | 60 |
| Tabel 4.12 | Fornell Larcker Setelah Eliminasi .....            | 61 |
| Tabel 4.13 | Nilai <i>AVE</i> .....                             | 62 |
| Tabel 4.14 | Hasil Uji Reliabilitas .....                       | 63 |
| Tabel 4.15 | Nilai <i>R Square</i> .....                        | 64 |
| Tabel 4.16 | Nilai <i>Q<sup>2</sup>-Predictive</i> .....        | 65 |
| Tabel 4.17 | Pengaruh Langsung antar Konstruk .....             | 66 |
| Tabel 4.18 | Pengaruh Tidak Langsung antar Konstruk .....       | 67 |
| Tabel 4.19 | Hasil Rekapitulasi Hipotesis .....                 | 68 |

## DAFTAR GAMBAR

|            |                                 |    |
|------------|---------------------------------|----|
| Gambar 2.1 | Kerangka Pikir Penelitian ..... | 28 |
| Gambar 4.1 | Analisis Hasil PLS .....        | 55 |
| Gambar 4.2 | Uji Hipotesis.....              | 66 |

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Menurut Hasibuan (2007) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat. Organisasi dapat mencapai tujuan apabila karyawan bekerja secara optimal sehingga organisasi membutuhkan budaya organisasi yang dapat mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Robbins & Coutler (2016) dalam Murtiningsih (2020) menyatakan budaya organisasional merupakan seperangkat nilai, prinsip, tradisi dan cara kerja yang dimiliki bersama oleh anggota suatu organisasi, yang mempengaruhi perilaku dan tindakan anggota organisasi serta membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Budaya organisasi memiliki pengaruh pada loyalitas karyawan di organisasi, hal ini dibuktikan pada penelitian sebelumnya (Hien & Tuan, 2023; Yusuf & Saragih, 2020; Fernández et al., 2018) yang menghasilkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel budaya organisasional dan variabel loyalitas karyawan. Hasil berbeda didapatkan dari penelitian yang dilakukan oleh Sutanto & Setiadi (2021) yang menyatakan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Dari penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa pengaruh budaya organisasi pada loyalitas karyawan dapat terjadi ketika organisasi menciptakan lingkungan kerja yang positif yang menumbuhkan rasa memiliki dan keterlibatan.

Rasa kepemilikan karyawan atas organisasi dapat menekan *turn over* dan menciptakan retensi. Retensi menurut Mobley (1997) adalah kemampuan organisasi untuk mencegah karyawan yang cakap meninggalkan organisasi. Selain itu, Nguyen & Duong (2021) berpendapat bahwa retensi karyawan



merupakan langkah organisasi untuk memberikan kesempatan karyawan meraih prestasi, mengakui kontribusi karyawan, merancang pekerjaan yang bermanfaat dan sesuai dengan keterampilan dan kemampuan karyawan.

Karyawan merupakan salah satu aset organisasi yang berperan sebagai penggerak organisasi dalam menjamin keberlanjutan maka organisasi membutuhkan karyawan yang loyal. Saydam (2000) menyatakan loyalitas adalah tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab yang dibuktikan melalui sikap dan perilaku sehari-hari dalam melaksanakan tugas.

Tingkat loyalitas karyawan juga dipengaruhi oleh hubungan kelompok antar individu dalam organisasi. Fukuyama (1995) mendefinisikan *social capital* sebagai kemampuan orang untuk bekerja sama demi tujuan bersama dalam kelompok dan organisasi. Menurut Nahapiet et al., (1998) *social capital* adalah sumber daya aktual dan potensial yang tertanam di dalam, dan berasal dari, jaringan hubungan yang dimiliki oleh individu atau unit sosial. Penelitian yang dilakukan oleh (Kim et al., 2019; Chen et al., 2017; Yao et al., 2015) menghasilkan data yang menunjukkan adanya pengaruh positif *social capital* pada loyalitas karyawan.

Pada tahun 2022 tenaga pendidik perguruan tinggi negeri dan swasta di Indonesia berjumlah 318.527 yang terdiri dari 269.325 di bawah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi serta 49.202 di bawah Kementerian Agama. Mengutip dari laman Pangkalan Data Pendidikan Tinggi yang menyajikan grafik jumlah dosen aktif berdasarkan jenis kelamin pada tahun 2020, berikut data dosen di Indonesia yang peneliti sajikan dalam bentuk tabel.

**Tabel 1.1**  
**Data Dosen di Indonesia**

| No. | Dasar Pengelompokan | Keterangan        | Jumlah  |
|-----|---------------------|-------------------|---------|
| 1.  | Gender              | Laki-laki         | 166.979 |
|     |                     | Perempuan         | 129.061 |
| 2.  | Ikatan Kerja        | Dosen tetap       | 255.301 |
|     |                     | Dosen PNS DPK     | 8.730   |
|     |                     | Dosen tidak tetap | 32.169  |
| 3.  | Jenjang Pendidikan  | D4                | 2.313   |
|     |                     | S1                | 30.612  |
|     |                     | S2                | 207.586 |
|     |                     | S3                | 42.825  |
|     |                     | Sp-1              | 3.093   |
|     |                     | Profesi           | 2.431   |
|     |                     | Tanpang jenjang   | 5.844   |

Sumber: Laman Pangkalan Data Pendidikan Tinggi

Yogyakarta merupakan salah satu provinsi yang melek dunia pendidikan. Pada tingkat perguruan tinggi, dosen memiliki kesempatan untuk memberikan sumbangan kepada dunia pendidikan melalui penulisan buku. STIKES Bethesda Yogyakarta bekerja sama dengan penerbit Deepublish menyelenggarakan workshop penulisan buku monograf kepada para dosen (admin KR Jogja, 2024). Berikut adalah data dosen di provinsi Yogyakarta dengan periode 2019/2020 (*Dashborad Data Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah V Yogyakarta "Pelaporan Periode 2019/2020 Ganjil,"* n.d.)

**Tabel 1.2**  
**Data Dosen di Yogyakarta**

| No. | Dasar Pengelompokan | Keterangan      | Jumlah |
|-----|---------------------|-----------------|--------|
| 1.  | Gender              | Laki-laki       | 4.256  |
|     |                     | Perempuan       | 3.878  |
| 2.  | Jenjang Pendidikan  | S1              | 224    |
|     |                     | S2              | 6.132  |
|     |                     | S3              | 1.156  |
|     |                     | Sp-1            | 133    |
| 3.  | Jabatan Dosen       | Dosen           | 1.651  |
|     |                     | Asisten Ahli    | 2.905  |
|     |                     | Lektor          | 1.520  |
|     |                     | Lektor Kepala   | 524    |
|     |                     | Profesor        | 76     |
|     |                     | Tenaga Pengajar | 1.016  |

Sumber: Data Dosen Di Provinsi Yogyakarta  
Periode 2019/2020

Salah satu perguruan tinggi swasta di Yogyakarta, Universitas Islam Indonesia mencatat jumlah dosen di universitas dalam laporan perkembangan UII tahun 2020 sebanyak 1.542 dosen yang meliputi tenaga pengajar, asisten ahli, lektor, lektor kepala, guru besar, magister, dan doktor. Universitas Islam Indonesia memiliki landasan bagi setiap aktivis yaitu akronim MERCY OF GOD yang didapatkan dari huruf pertama dalam bahasa Inggris untuk bidang kegiatan sistem penjaminan mutu, diantaranya *yield of service* (Y) atau hasil dari pelayanan dan facilities (F). Implementasi dari standar aktivitas tersebut salah satunya berupa pelatihan bagi tenaga kependidikan di lingkungan rektorat yang dilaksanakan pada Desember 2022 dengan urgensi menyiapkan sumber daya manusia untuk menghadapi tantangan (Sutarwan, 2023).

Direktur sumber daya manusia, Ibu Ike Agustina menyampaikan bahwa prinsip belajar adalah dalam rangka meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan memperbaiki *attitude*, dengan harapan kompetensi semakin meningkat. Universitas memiliki usia yang matang sehingga peningkatan universitas dibutuhkan agar memiliki daya saing dan dapat secara optimal meneruskan cita-cita. Hal itu selaras dengan standar yang ditetapkan yaitu standar manajemen dalam membangun reputasi universitas, *yield of service* atau adanya kepuasan pelayanan pada pihak yang memiliki kepentingan. Fasilitas untuk mencapai tujuan yang disediakan oleh universitas diantaranya akses aplikasi seperti zoom, google edu untuk mendukung pengajarandosen, memperhatikan kesehatan dosen dengan menyediakan *gymnasium*, dan layanan bantuan sosial dan kesehatan bagi pegawai tetap UII terdiri dari dosen tetap reguler dan tenaga kependidikan tetap, dosen tetap dengan perjanjian kerja, tenaga kependidikan tidak tetap universitas, serta pensiunan pegawai tetap. Bantuan sosial dan kesehatan berupa bantuan kematian atau uang duka, bantuan perkawinan, bantuan aqiqah, bantuan cacat akibat kecelakaan, bantuan kesehatan rawat inap dengan operasi dan tanpa operasi, bantuan kesehatan karena melahirkan, bantuan tanpa rawat inap, serta *medical check up*.

Dalam paparan tersebut menjelaskan bahwa Universitas Islam Indonesia memiliki tanggung jawab terhadap dosen untuk memberikan dukungan karir seperti lingkungan yang memiliki budaya positif, pengembangan diri melalui pelatihan, dan dukungan fasilitas untuk menjalankan kewajiban sebagai tenaga pengajar. Pada penelitian sebelumnya ditemukan adanya inkonsistensi pada penelitian yang pernah dilakukan pada topik loyalitas, retensi, dan *social capital*. Hal ini dibuktikan oleh adanya beberapa hasil penelitian terdahulu yang memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan dan adanya penelitian yang menghasilkan pengaruh negatif pada variabel budaya organisasional terhadap loyalitas karyawan (Sutanto & Setiadi, 2021).

Berdasarkan hasil studi terdahulu dan kesesuaian objek penelitian, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari budaya organisasional terhadap loyalitas dan retensi dosen yang dimediasi oleh *social capital* serta menjadi acuan bagi penelitian berikutnya untuk dikembangkan lebih lanjut.

## 1.2. Rumusan Masalah

Dari uraian pada latar belakang, maka dapat disimpulkan rumusan masalah pada penelitian ini adalah apakah budaya organisasional memiliki pengaruh terhadap retensi, loyalitas, dan *social capital* dosen baik secara langsung maupun tidak langsung di lingkungan Universitas Islam Indonesia utamanya prodi manajemen.

## 1.3. Pertanyaan Penelitian

1. Apakah budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *social capital*?
2. Apakah *social capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan?
3. Apakah *social capital* dapat memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap loyalitas karyawan?
4. Apakah *social capital* dapat memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap loyalitas karyawan?
5. Apakah *social capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan?
6. Apakah *social capital* dapat memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap retensi karyawan?
7. Apakah budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji apakah budaya organisasional berpengaruh positif terhadap *social capital*.
2. Untuk menguji apakah *social capital* berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.
3. Untuk menguji apakah *social capital* dapat memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap loyalitas karyawan.
4. Untuk menguji apakah budaya organisasional berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.
5. Untuk menguji apakah *social capital* berpengaruh positif terhadap retensi karyawan
6. Untuk menguji apakah *social capital* dapat memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap retensi karyawan.
7. Untuk menguji apakah budaya organisasional berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

1. Bagi Penulis  
Penulis mengharapkan bertambahnya wawasan dalam melakukan dan menghasilkan karya penelitian serta menerapkan ilmu yang sudah diperoleh selama masa studi.
2. Bagi Akademik  
Hasil penelitian ini diharapkan bisa menambah sumber pengetahuan bagi para akademisi khususnya mengenai budaya organisasional, loyalitas dan retensi, serta diharapkan juga dapat menjadi sumbangan pemikiran dan informasi baru yang bisa dijadikan bahan pertimbangan bagi penelitian berikutnya.

### 3. Bagi Perusahaan

Perusahaan diharapkan dapat mengerti dan memahami arti penting budaya organisasional, loyalitas dan retensi serta sebagai masukan yang bersifat ilmiah terhadap perusahaan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Budaya Organisasional**

###### **1. Pengertian Budaya Organisasional**

Norma dan nilai merupakan alat yang disepakati bersama dan menjadi dasar dalam berperilaku dan dikerjakan secara konsisten membentuk budaya. Menurut Potter (2003) budaya organisasi adalah seperangkat keyakinan bersama, nilai-nilai, adat istiadat, sikap, dan praktik-praktik khas yang memandu aktivitas, struktur, dan operasi bisnis. Adapun keyakinan dan nilai bersama itu menjadikan anggota organisasi atau karyawan dengan makna serta aturan dalam berperilaku. Penjelasan lain disampaikan oleh Robbins & Coulter (2016) bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai, prinsip, tradisi, dan cara kerja yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang mempengaruhi perilaku dan tindakan anggota organisasi, dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Denison et al., (2014) percaya bahwa budaya organisasi mencakup keyakinan dan prinsip-prinsip etis yang memainkan peran penting dalam sistem manajemen organisasi. Budaya adalah bentuk lahiriah dari nilai yang dianut dan ditaati bersama sehingga akan menciptakan kebiasaan kehidupan para anggota dalam organisasi.

###### **2. Arti Penting Budaya Organisasional**

Budaya organisasi memiliki peran fundamental dalam memengaruhi perilaku pegawai hal ini dapat tercermin dari kesempatan berinovasi dan berkreasi, kesempatan dalam berpendapat, hubungan yang baik, dan sebagainya. Budaya organisasi memiliki peran dalam membangun paradigma berpikir dan memanusiakan proses bisnis yang akan



menghasilkan lingkungan kerja yang kondusif dengan tingkat kepercayaan yang tinggi, kemampuan komunikasi, dan komitmen organisasi (Spencer-Oatey, 2012). Schein (2010) kemudian menjelaskan pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok ketika mereka memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dianggap valid dan dengan demikian, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir, dan merasakan permasalahan yang ada.

### **3. Faktor-Faktor Budaya Organisasional**

Menurut Denison et al., (2014) faktor-faktor yang memengaruhi budaya organisasional dipengaruhi oleh 4 hal yaitu:

#### 1) Keterlibatan

Karyawan berkomitmen dan merasa memiliki pekerjaan mereka.

Hal ini memiliki tiga ciri:

- a) Mengembangkan kemampuan: untuk memenuhi kebutuhan dan agar tetap kompetitif, organisasi mengembangkan kemampuan karyawannya secara terus-menerus
- b) Membangun tim: kerja tim untuk mencapai target bersama dihargai dalam organisasi sehingga karyawan seperti manajer merasa bahwa mereka bertanggung jawab, dan organisasi seperti itu merupakan kelompok kerja yang dapat diandalkan
- c) Pemberdayaan: dalam melakukan pekerjaan mereka, individu memiliki wewenang, inisiatif dan kemampuan, dan hal ini menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab dalam organisasi.

#### 2) Kemampuan beradaptasi

Organisasi mampu beradaptasi dengan kondisi dan perubahan lingkungan. Hal ini juga memiliki tiga sifat:

- a) Membuat perubahan: organisasi dapat memprediksi perubahan dan menanggapi perubahan lingkungan yang cepat
- b) Orientasi pada pelanggan: organisasi menyadari kebutuhan pelanggan saat ini dan mampu meresponsnya serta dapat meramalkan kebutuhan mereka di masa depan
- c) Pembelajaran organisasi: organisasi menerima tanda-tanda dan simbol-simbol di lingkungan eksternal dan mengubahnya menjadi peluang untuk belajar dan mengembangkan kapasitasnya.

### 3) Misi

Sejauh mana sebuah organisasi menyadari mengapa mereka ada dan tahu ke mana mereka bergerak. Misi ini juga memiliki tiga ciri:

- a) Orientasi strategis: organisasi memiliki strategi yang jelas untuk menentukan arah dan memberi makna pada target
- b) Maksud dan tujuan: seperangkat tujuan yang berhubungan dengan misi dan cakrawala organisasi dan dapat menentukan arah dengan jelas
- c) Perspektif: organisasi harus memiliki pandangan bersama tentang situasi yang diinginkan yang diinginkan di masa depan. Hal ini berisi nilai-nilai kritis organisasi.

### 4) Konsistensi

Ini menunjukkan seperangkat proses dan sistem organisasi yang menyebarkan kohesi dan efisiensi dalam organisasi. Ini juga memiliki tiga sifat:

- a) Koordinasi dan saling ketergantungan: unit-unit organisasi dengan fungsi yang berbeda dapat bekerja sama untuk mencapai target bersama

- b) Kesepakatan: anggota organisasi dapat menyepakati diskusi kritis dan mampu menghilangkan dendam
- c) Nilai-nilai dasar: anggota organisasi berkewajiban pada seperangkat nilai yang membentuk perasaan identitas yang kuat dan seperangkat harapan yang jelas

Menurut Wallach (1983) faktor-faktor yang memengaruhi budaya organisasional dipengaruhi oleh 3 hal yaitu:

- 1) Budaya birokratis: hirarki, garis kewenangan yang jelas, terorganisir, sistematis, dengan segmentasi kerja
- 2) Budaya suportif: tercermin dalam bentuk tingkat kepercayaan diri, dorongan untuk maju, dan orientasi pada nilai-nilai dukungan, kepercayaan, keadilan, rasa aman, sosial, dorongan, hubungan, dan orientasi kolaboratif.
- 3) Budaya inovatif: tingkat kreativitas, keberanian mengambil risiko, ketangkasan dan ketekunan tinggi

## **2.1.2. Loyalitas Karyawan**

### **1. Pengertian Loyalitas Karyawan**

Loyalitas menurut Oliver (1999) didefinisikan sebagai komitmen yang dipegang teguh untuk membeli kembali atau menggunakan kembali produk/jasa yang disukai secara konsisten di masa depan, sehingga menyebabkan pembelian dengan merek yang sama atau dengan merek yang sama secara berulang-ulang, meskipun ada pengaruh situasional dan upaya pemasaran yang berpotensi menyebabkan perilaku berpindah. Saydam (2000) menyatakan loyalitas adalah tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dalam sikap dan perilaku sehari-hari serta dalam melaksanakan tugas. Elegido (2013) menggambarkan loyalitas karyawan sebagai komitmen sadar untuk memprioritaskan kepentingan

pemberi kerja, bahkan jika hal tersebut membutuhkan pengorbanan pribadi di luar kewajiban hukum dan moral.

Loyalitas karyawan terdiri dari elemen sikap dan elemen perilaku (Yao et al., 2019). Dari sudut pandang sikap, loyalitas dapat didefinisikan sebagai keterikatan psikologis atau komitmen emosional terhadap organisasi. Dari sudut pandang perilaku, loyalitas karyawan tercermin dari perilaku aktual karyawan untuk tetap berada dalam organisasi (Rodríguez & Prado-Román, 2020). Elemen perilaku adalah hasil dari elemen sikap. Dengan cara ini, karyawan yang mengembangkan sikap yang menguntungkan untuk tetap berada di organisasi tidak hanya menganggapnya sebagai pilihan pekerjaan pertama mereka, tetapi mereka juga tidak secara aktif mencari pekerjaan lain dan tidak menanggapi tawaran, dan jika mereka membutuhkan sesuatu, mereka mencarinya di dalam organisasi (Gonzalez et al., 2020; Rodríguez, 2020). Dengan demikian, transparansi yang lebih besar, pendidikan, pelatihan, dan motivasi adalah kunci untuk meningkatkan komitmen dan loyalitas organisasi karyawan.

## 2. Arti Penting Loyalitas Karyawan

Baoguo & Mian (2011) menyoroti pentingnya loyalitas karyawan dalam perilaku organisasi, yang mengacu pada keyakinan terhadap nilai-nilai inti organisasi, bekerja keras untuk mencapai tujuannya, dan tetap bersama organisasi. Menurut Saydam (2000) loyalitas yang tinggi dapat mendorong kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan. Karyawan yang loyal mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan sekaligus mengurangi tekanan keuangan dan kebutuhan untuk berinvestasi dalam merekrut staf baru.

Kim *et. al.*, (2019) mempelajari bahwa *social capital* memberikan efek positif pada anggota komunitas, terutama dalam hal kepuasan. Yao *et. al.*, (2015) menemukan bahwa *social capital* berhubungan positif dengan

pembelajaran tim dan pertukaran pengetahuan dalam komunitas. Berbagai aspek yang berkaitan dengan modal sosial seperti interaksi sosial, kepercayaan atau visi bersama dalam inovasi bisnis berkaitan dengan loyalitas yang dirasakan oleh karyawan (Hom & Xiao, 2011; Parzefall & Kuppelwieser, 2012). Hau et al., (2013) menyatakan bahwa timbal balik, kesenangan, dan *social capital* berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan niat diam-diam dan eksplisit untuk berbagi pengetahuan karyawan, dan ini memiliki efek positif pada niat perilaku mereka, misalnya, akuisisi produk atau layanannya, atau merekomendasikannya kepada keluarga dan teman (Rodríguez et al., 2021). Elemen-elemen perilaku ini merupakan hasil dari elemen sikap (Wang, Singh, et al., 2017) yang meningkat ketika karyawan merasa teridentifikasi dan mempercayai organisasi (Schlesinger et al., 2014), yang merupakan elemen-elemen yang terkait dengan modal sosial. Ketika karyawan merasakan tingkat identifikasi dan kepercayaan yang tinggi, mereka berkontribusi dalam meningkatkan hubungan jangka panjang mereka dengan organisasi, mereka menuntut layanannya, memberikan rekomendasi, saran, dan bahkan sumbangan, itulah loyalitas mereka.

### 3. Faktor-Faktor Loyalitas

#### 1) Loyalitas Kognitif

Loyalitas yang didasarkan pada keyakinan merek yaitu tingkat kinerja atribut atau informasi yang pernah dimiliki sebelumnya dan juga dapat berbasis pengalaman baru, namun informasi yang dimiliki bersifat dangkal.

#### 2) Loyalitas Afektif

Loyalitas afektif disebut sebagai komitmen dimana rasa loyal tidak mudah goyah. Loyalitas ini ditunjukkan pada tingkat kesukaan terhadap merek yang menunjukkan adanya rasa puas.

Oleh karena itu, akan lebih baik jika konsumen setia pada tingkat komitmen yang lebih dalam.

3) **Loyalitas Konatif**

Loyalitas konatif adalah kondisi loyalitas yang mengandung apa yang pada awalnya tampak sebagai komitmen yang dipegang teguh untuk membeli yang dicatat dalam definisi loyalitas. Namun, komitmen ini adalah niat untuk membeli kembali merek tersebut dan lebih mirip dengan motivasi. Pada dasarnya, konsumen berkeinginan untuk membeli kembali, namun sama halnya dengan "niat baik" lainnya, keinginan ini mungkin merupakan tindakan yang diantisipasi tetapi tidak terealisasi.

4) **Loyalitas Aksi**

Loyalitas aksi atau kesetiaan tindakan merupakan loyalitas yang sudah ada merangsang niat dan mengubah niat menjadi kesiapan untuk bertindak. Paradigma kontrol tindakan mengusulkan bahwa hal ini disertai dengan keinginan tambahan untuk mengatasi rintangan yang mungkin mencegah tindakan tersebut. Tindakan dianggap sebagai hasil yang diperlukan dari keterlibatan kedua keadaan.

### **2.1.3. Retensi Karyawan**

#### **1. Pengertian Retensi Karyawan**

Mobley (1977) mendefinisikan retensi karyawan sebagai kemampuan organisasi untuk mencegah karyawan yang cakap meninggalkan organisasi. Retensi karyawan pada dasarnya adalah keinginan karyawan untuk tetap bersama perusahaan. Menurut Mathis & Jackson (2010) retensi karyawan adalah proses di mana karyawan didorong untuk tetap dengan organisasi. Strategi organisasi untuk menahan karyawan dengan menciptakan ruang lingkup kerja yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan dan organisasi seperti penciptaan budaya dan pengembangan kemampuan karyawan. Hal ini akan membuat karyawan memiliki keinginan untuk bertahan merupakan hasil dari berbagai situasi yang dialami karyawan dari waktu ke waktu.

#### **2. Arti Penting Retensi Karyawan**

Karyawan yang kompeten dapat menentukan keunggulan kompetitif sehingga organisasi dapat melakukan tindakan dengan menahan karyawan potensial yang menjadi aset organisasi. Organisasi melakukan perekrutan untuk mengisi kebutuhan karyawan dalam menopang aktivitas. Karyawan yang berkompeten

#### **3. Faktor-Faktor Retensi Karyawan**

Menurut Mathis & Jackson (2010) faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan dipengaruhi oleh hal berikut:

- 1) Komponen Organisasi yang terdiri dari budaya, nilai-nilai, strategi, kesempatan, kontinuitas, dan keamanan kerja mempengaruhi karyawan dalam memutuskan untuk tetap tinggal atau keluar dari perusahaan. Organisasi dengan budaya dan nilai-nilai yang positif mengalami pergantian karyawan yang lebih rendah
- 2) Kesempatan Karier yang mencakup pelatihan karyawan yang berkelanjutan, pengembangan pengembangan karir, dan bimbingan

serta perencanaan karir formal dalam suatu organisasi. Survei terhadap karyawan di semua jenis pekerjaan tetap menunjukkan bahwa upaya pengembangan karir organisasi dapat secara signifikan mempengaruhi secara signifikan terhadap tingkat retensi karyawan

- 3) Penghargaan yang diterima oleh karyawan yang meliputi gaji, insentif, dan tunjangan. Menurut banyak survei dan pengalaman Menurut banyak survei dan pengalaman, mempertahankan retensi karyawan adalah praktik kompensasi yang kompetitif dalam bentuk gaji dan tunjangan yang kompetitif, penghargaan berbasis kinerja, pengakuan karyawan, tunjangan khusus dan bonus
- 4) Desain tugas dan pekerjaan. Sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan dapat mempengaruhi retensi karyawan.
- 5) Hubungan karyawan.

Hubungan karyawan dalam organisasi mempengaruhi retensi karyawan. Sangat penting bagi karyawan untuk mendapatkan perlakuan yang adil atau tidak diskriminatif, mendapat dukungan dari atasan atau manajemen, dan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja. Dengan demikian perusahaan perlu melakukan proses manajemen retensi karyawan yang efektif untuk mengelola retensi karyawan

#### **2.1.4. Social Capital**

##### **1. Pengertian Social Capital**

Konsep *social capital* pertama kali dicetuskan oleh Pierre Bourdieu (1983) yang menyebutkan bahwa *social capital* merupakan kumpulan sumber daya aktual atau potensial yang terkait dengan kepemilikan jaringan yang tahan lama dari hubungan yang kurang lebih dilembagakan yang saling mengenal atau diakui. Fukuyama (1995) mendefinisikan *social capital* sebagai kemampuan orang untuk bekerja sama demi tujuan bersama dalam kelompok dan organisasi.



Menurut Thompson (2018) *social capital* adalah seperangkat nilai atau norma informal yang dimiliki bersama di antara anggota organisasi yang didasarkan pada nilai, kepercayaan, norma, dan jaringan sosial. Nahapiet & Ghoshal (1998) berpendapat *social capital* adalah jumlah sumber daya aktual dan potensial yang tertanam di dalam, tersedia melalui, dan berasal dari jaringan hubungan yang dimiliki oleh individu atau unit sosial.

Dapat disimpulkan dari beberapa ahli di atas *social capital* adalah sumber daya yang berasal dari hubungan antar individu yang didasarkan pada nilai dan norma di dalam organisasi.

## **2. Arti Penting *Social Capital***

Sebuah organisasi memiliki tujuan dan memiliki sistem agar tujuan dapat tercapai. Keberlangsungan organisasi bergantung dengan kondisi internal salah satunya hubungan setiap individu yang terjalin harmoni akan mendukung tercapainya tujuan tersebut.

## **3. Faktor-Faktor *Social Capital***

Menurut Nahapiet dan Ghoshal (1998) faktor-faktor yang memengaruhi *social capital* dipengaruhi oleh 3 hal yaitu:

- 1) Dimensi struktural menggambarkan pola interaksi sosial dari hubungan antara orang-orang atau unit-unit yang merujuk pada keseluruhan pola hubungan antara siapa dan bagaimana untuk masuk ke dalam tingkatan orang itu. Di antara aspek dimensi ini adalah ikatan jaringan; konfigurasi jaringan yang menggambarkan pola keterkaitan dalam hal ukuran-ukuran seperti kepadatan, konektivitas, dan hirarki; serta organisasi yang dapat disesuaikan yaitu keberadaan jaringan yang dibuat untuk satu tujuan yang dapat digunakan untuk tujuan lain.
- 2) Dimensi kognitif mengacu pada sumber daya yang menyediakan representasi, interpretasi, dan sistem makna bersama di antara para pihak yang diwujudkan dalam bahasa yang digunakan.

- 3) Dimensi relasional merujuk pada aset-aset yang diciptakan dan dimanfaatkan melalui hubungan tertentu yang dimiliki orang, seperti rasa hormat dan persahabatan, yang memengaruhi perilaku mereka dan memenuhi motif sosial.

Menurut Putnam (1995) faktor-faktor yang memengaruhi social capital antara lain:

- 1) Jaringan
- 2) Norma dan kepercayaan sosial
- 3) Kepentingan bersama

## **2.2. Pengembangan Hipotesis**

### **2.2.1. Budaya Organisasional dan *Social Capital***

Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan modal sosial individu. nilai-nilai yang tertanam cukup kuat pada semua elemen dalam organisasi berkontribusi pada pembentukan modal sosial individu. Mereka meningkatkan modal sosial dalam bentuk pemahaman, kesiapan, kesediaan untuk mengembangkan jaringan dengan semua pihak secara positif. Karyawan yang memiliki modal sosial memiliki kesediaan untuk berbagi dan menghargai hasil kerja orang lain, mengembangkan pikiran positif terhadap orang lain, memiliki empati dan kemampuan komunikasi yang membuat satu sama lain merasa nyaman, serta berorientasi melayani dan memuaskan. Hubungan pribadi yang kuat antara pekerja dan pengusaha dan kepadatan jaringan sosial dapat membentuk kontrol sosial bagi pekerja dan pengusaha untuk memenuhi kewajiban mereka dengan baik.

Budaya organisasi menghasilkan modal sosial dengan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk interaksi sosial di antara anggota organisasi, dan juga dengan membangun komunikasi yang konstruktif dan kepercayaan di antara mereka.

Salah satu cara untuk meningkatkan modal sosial dalam organisasi adalah dengan memperhatikan budaya organisasi dan menyelaraskan nilai dan norma karyawan dengan nilai dan norma organisasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan modal sosial dalam organisasi adalah dengan memperhatikan budaya organisasi dan menyelaraskan nilai dan norma karyawan dengan nilai dan norma organisasi. Dampak keterlibatan, kemampuan beradaptasi, misi dan konsistensi terhadap modal sosial menunjukkan bahwa memperhatikan sifat-sifat budaya dan meningkatkannya dapat menumbuhkan modal sosial dalam organisasi.

Budaya organisasional orientasi eksternal vs internal mendorong terciptanya *bridging social capital*, yang berkaitan dengan inovasi. Budaya organisasional orientasi kelompok vs individu sepertimendukung kerja tim, pencapaian kolektif, dan menemukan konsensus saat membuat keputusan penting akan membantu organisasi dalam menjaga *bonding social capital*. *Bonding social capital* berhubungan positif dengan *bridging social capital* menyoroti pentingnya membina hubungan interpersonal yang baik untuk menumbuhkan budaya terbuka.

Dalam hipotesis tentang hubungan antara budaya organisasional dan *social capital*, penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Siswanti & Salsabil, 2023; Afshari et al., 2020; Ramezan, 2016; Ouzky & Machek, 2023). Dari hasil pemaparan, maka dapat dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasional terhadap *social capital*

### 2.2.2. *Social Capital Terhadap Loyalitas Karyawan*

*Bridging social capital* memiliki efek positif yang lebih kuat dalam mempengaruhi kepuasan anggota dan loyalitas terhadap klub. Semakin tinggi modal sosial, semakin positif sikap dan perilaku anggota-kepuasan anggota. Kepuasan anggota tersebut menjadi dasar bagi norma-norma kepercayaan dan timbal balik dan, pada akhirnya, membuat loyalitas anggota terhadap klubmereka.

Modal sosial ditemukan secara positif mempengaruhi e-loyalitas anggota komunitas virtual. modal sosial menjadi penting dalam menciptakan modal ekonomi yang lebih besar bagi perusahaan melalui loyalitas pelanggan. Interaksi anggota dapat secara tidak langsung atau langsung mempengaruhi loyalitas anggota komunitas virtual. Kepercayaan adalah prasyarat untuk mengembangkan e-loyalitas dalam komunitas virtual.

Persyaratan dasar untuk menumbuhkan loyalitas pembeli adalah dengan membangun dan meningkatkan kualitas situs web penjual dan modal sosial antara pembeli dan penjual adalah persyaratan dasar untuk menumbuhkan loyalitas pembeli.

Dalam hipotesis tentang hubungan antara budaya organisasional dan loyalitas karyawan melalui *social capital*, penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kim et ,al., 2018; Yao et ,al., 2015; Chen et al., 2017). Dari hasil pemaparan, maka dapat dirumuskan hipotesis kedua danketiga sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh positif dan signifikan *social capital* terhadap loyalitas karyawan

H3: Terdapat pengaruh positif dan signifikan *social capital* memediasi budaya organisasional terhadap loyalitas karyawan

### 2.2.3. Budaya Organisasional dan Loyalitas Karyawan

Budaya positif yang menumbuhkan rasa memiliki, keterlibatan karyawan, kepercayaan dan rasa hormat, penghargaan dan pengakuan, serta harapan yang jelas dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Pada saat yang sama, pemimpin yang tertarik dengan kehidupan pribadi dan keluarga di luar pekerjaan akan membantu karyawan mendedikasikan diri mereka secara sukarela untuk bekerja. Selain itu, kepemimpinan menciptakan kondisi bagi individu dalam organisasi untuk belajar dan mengembangkan diri di tempat kerja, menciptakan kondisi bagi karyawan untuk berkembang, dipromosikan, serta memiliki pendapatan yang wajar.

Salah satu strategi untuk memperkuat dan membangun karyawan yang loyal, perusahaan perlu menyadari bahwa kesenjangan tingkat senioritas dan jabatan dalam perusahaan akan mempengaruhi solidaritas kelompok kerja karena adanya perbedaan cara pandang individu dalam kelompok yang akan berimbas pada loyalitas dan kinerja karyawan di masing-masing kelompok kerja. Karena budaya organisasi sangat dinamis dan berpotensi menimbulkan perbedaan dan bahkan permusuhan antar karyawan, perusahaan harus mampu mendeteksi dan meningkatkan potensi resistensi karyawan dengan membantu karyawan tetap fokus pada hal-hal yang benar dan melakukan tindakan yang benar dan melakukan tindakan yang hati-hati dalam kaitannya dengan setiap kesalahan.

Budaya organisasi dapat digunakan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan loyalitas karyawan dengan menggunakan dimensi inovasi dan pengambilan resiko, memperhatikan hal-hal yang detail, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, agresivitas, dan stabilitas.

Hubungan positif dan langsung antara budaya organisasi dan loyalitas pelanggan dapat didukung oleh pengaruh karyawan terhadap kepuasan pelanggan dan menciptakan loyalitas. Oleh karena itu, interaksi antara karyawan dan klien sangat penting untuk loyalitas pelanggan dan budaya yang diadopsi oleh organisasi memiliki efek yang menentukan pada perilaku mereka.

Dalam hipotesis tentang hubungan antara budaya organisasional dan loyalitas karyawan, penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Hien & Tuan, 2023; Sutanto & Setiadi, 2021; Yusuf & Saragih, 2020; Fernández et al., 2018). Dari hasil pemaparan, maka dapat dirumuskan hipotesis keempat sebagai berikut:

H4: Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasional terhadap loyalitas karyawan

#### **2.2.4. *Social Capital Terhadap Retensi Karyawan***

Kontak kerja yang didukung oleh relasi meningkatkan kecenderungan karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Berdasarkan manajemen SDM relasional seperti program mentoring, kepemimpinan strategis, dan penggunaan jaringan sosial, menyatakan bahwa mereka memiliki potensi besar untuk mempromosikan keterampilan yang pada gilirannya menghasilkan niat yang lebih besar untuk bertahan dalam organisasi. Berbagai aspek seperti pengakuan dan hubungan rekan kerja, aspek yang terkait dengan modal sosial, memiliki hubungan positif dengan retensi karyawan. Pengembangan modal sosial sebagai elemen manajemen SDM.

Dalam hipotesis tentang hubungan antara budaya organisasional dan retensi karyawan melalui *social capital*, penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Hom & Xiao, 2011; Faraz & Usha, 2018; Munir et al., 2018); Akpey & Mensah, 2020). Dari hasil pemaparan, maka dapat dirumuskan hipotesis kelima dan keenam sebagai berikut:

H5: Terdapat pengaruh positif dan signifikan *social capital* terhadap retensi karyawan

H6: Terdapat pengaruh positif dan signifikan *social capital* memediasi budaya organisasional terhadap retensi karyawan

#### **2.2.5. Budaya Organisasional dan Retensi Karyawan**

Pada hubungan budaya organisasi dan retensi karyawan, manajer sumber daya manusia dan pemilik UKM harus fokus pada membangun budaya organisasi yang memotivasi untuk meningkatkan retensi karyawan dan kualitas kehidupan kerja pada saat yang bersamaan. Lebih jauh lagi, dengan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan juga akan menurunkan intensi keluar mereka. UKM memiliki sumber daya yang terbatas baik dari segi finansial maupun sumber daya manusia, mereka membutuhkan strategi mendasar untuk mempertahankan karyawan yang berpengalaman dalam jangka waktu yang lebih lama untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Studi ini mendukung UKM untuk mengembangkan strategi, dengan menyoroti pentingnya budaya organisasi, retensi karyawan dan kualitas kehidupan kerja.

Budaya adhokrasi dan budaya klan berkontribusi terhadap efektivitas manajerial (terutama terhadap manajemen sumber daya manusia dan manajemen strategis). Dalam dunia akademis, pemimpin adalah seperti mentor dan figur orang tua (budaya klan).

Di sini, budaya pasar dan budaya hirarki adalah budaya yang paling sedikit dibahas karena pada dasarnya budaya tersebut dimaksudkan untuk area di mana kemenangan di pasar melalui cara-cara yang tidak adil diterapkan, bukan di dunia akademis. Dalam konteks budaya klan dan adhokrasi, bagian besar dari struktur sosial adalah budaya kolektivistis, di mana individu membangun ikatan sosial yang erat dan komitmen untuk mendukung aspirasi dan tujuan orang lain, ideologi ini menekankan pentingnya mendorong saling ketergantungan, hubungan komunitas yang kuat, berbagi dan peduli terhadap orang lain. Efektivitas manajerial juga memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang lebih baik dan budaya yang bermakna merupakan kunci untuk mempengaruhi keputusan karir karyawan di masa depan. Efektivitas manajerial melibatkan tindakan dan perilaku para pemimpin yang menghasilkan kinerja dan mempertahankan karyawan karena meningkatnya kepercayaan di antara mereka.

Karyawan di organisasi sering bertahan lebih lama dalam pekerjaan ketika sebuah organisasi menawarkan kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan, peningkatan budaya organisasi, dan kondisi layanan, kepuasan karyawan meningkat.

Budaya organisasi yang positif memperkuat upaya keterlibatan karyawan dalam meningkatkan peluang karyawan untuk bertahan di dalam organisasi. Pembangunan kegiatan keterlibatan dan budaya yang mendukung karyawan dan memotivasi mereka, mengarah pada hasil yang positif dalam hal komitmen afektif dan retensi bakat.



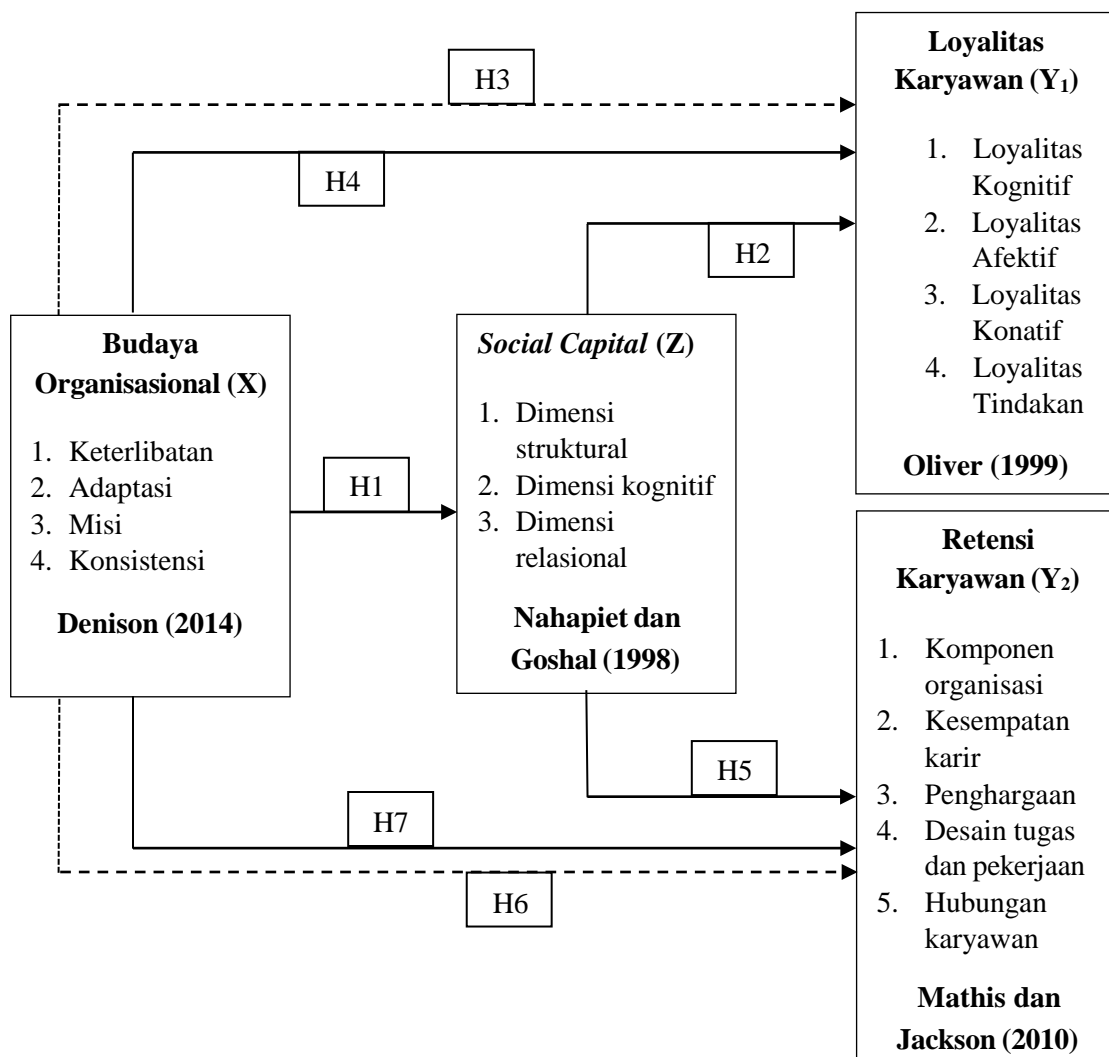
Budaya organisasi perlu diperkuat agar karyawan merasakan suasana kerja yang lebih menyenangkan, disiplin kerja yang lebih tinggi, dan hubungan kerja yang lebih baik, sehingga dapat meningkatkan retensi karyawan.

Dalam hipotesis tentang hubungan antara budaya organisasional dan retensi karyawan (Yun et al., 2019; Tyagi, 2021; Shoaib et al., 2023; Goyal & Kaur, 2023; Murtiningsih, 2023). Dari hasil pemaparan, maka dapat dirumuskan hipotesis ketujuh sebagai berikut:

H7: Terdapat pengaruh positif budaya organisasional terhadap retensi karyawan

### 2.3. Kerangka Pikir

Berdasarkan uraian hasil riset kajian terdahulu dan teori yang sudah dijelaskan di atas maka kerangka teoritis ini akan menjelaskan tentang pengaruh variabel , komitmen organisasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja serta indikator yang digunakan berdasarkan teori dari para ahli. Secara sistematis kerangka teoritis akan digambarkan di bawah ini:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah sarana untuk menguji teori-teori objektif dengan memeriksa hubungan antar variabel. Variabel-variabel ini pada gilirannya dapat diukur, biasanya dengan instrumen, sehingga data yang berbentuk angka dapat dianalisis dengan menggunakan prosedur statistik. Laporan akhir yang ditulis memiliki struktur yang terdiri dari pendahuluan, literatur dan teori, metode, hasil, dan pembahasan (Creswell, 2008). Hal ini dilakukan karena peneliti ingin melakukan pengujian pada hubungan variabel-variabel dengan menggunakan hipotesis dan pengukuran yang dilakukan secara statistik.

Pada penelitian ini kuesioner dibagikan kepada para dosen di Universitas Islam Indonesia. Sekaran dan Bougie (2020) mengemukakan pengertian kuisisioner sebagai serangkaian pertanyaan tertulis yang sudah dirumuskan sebelumnya dan responden mencatat jawaban mereka.

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Riset ini dilakukan pada sebuah universitas swasta di Yogyakarta, yaitu Universitas Islam Indonesia yang beralamat di Jl. Kaliurang No.Km. 14,5, Krawitan, Umbulmartani, Kecamatan Ngemplak, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55584.

##### **3.2.1. Profil Perusahaan**

Universitas Islam Indonesia berdiri sejak 8 Juli 1945 dengan nama Sekolah Tinggi Islam (STI) di Jakarta. Penetapan STI menjadi Universitas Islam Indonesia bertempat di Yogyakarta dengan fakultas perintis di antaranya fakultas agama, fakultas hukum, fakultas pendidikan, dan fakultas ekonomi dilaksanakan pada 14 Desember 1947. Universitas Islam Indonesia secara

bertahap melakukan peningkatan fasilitas dan mutu. Pada saat ini Universitas Islam Indonesia menjadi salah satu perguruan tinggi swasta yang menggabungkan ilmu pengetahuan dengan pelaksanaan nilai-nilai keislaman untuk mengembangkan akhlak yang baik dan karakter yang berintegritas.

### **3.2.2. Visi dan Misi Perusahaan**

Mengutip dari *website* resmi Universitas Islam Indonesia, universitas mempunyai visi sebagai berikut:

#### **1. Visi**

Terwujudnya Universitas Islam Indonesia sebagai rahmatan lil ‘alamin, memiliki komitmen pada kesempurnaan (keunggulan), risalah islamiah, di bidang pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat dan dakwah, setingkat universitas yang berkualitas di negara-negara maju.

#### **2. Misi**

Menegakkan wahyu Ilahi dan sunah Nabi sebagai sumber kebenaran mutlak serta rahmat bagi alam semesta, dan mendukung cita-cita luhur dan suci bangsa Indonesia dalam mencerdaskan kehidupan bangsa melalui upaya membentuk tenaga ahli dan sarjana muslim yang bertakwa, berakhlak, terampil, berilmu amaliah dan beramal ilmiah, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, seni yang berjiwa agama Islam, membangun masyarakat dan negara Republik Indonesia yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 yang diridai oleh Allah Swt., serta mendalami, mengembangkan, dan menyebarluaskan pemahaman ajaran agama Islam untuk dihayati dan diamalkan oleh warga Universitas dan masyarakat pada umumnya.

### **3.3 Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1. Populasi**

Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok, orang, peristiwa, atau hal menarik yang ingin diselidiki oleh peneliti (Sekaran dan Bougie, 2020). Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin di investigasi. Yang menjadi populasi pada penelitian ini adalah seluruh dosen program studi manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika di Universitas Islam Indonesia yang berjumlah 45 orang.

#### **3.3.2. Sampel Penelitian**

Sampel penelitian menurut pemaparan oleh Sekaran dan Bougie (2020) didefinisikan sebagai bagian dari populasi, artinya sebagian elemen dari populasi membentuk sampel. Dengan kata lain, sampel merupakan proses pemilihan objek, individu, dan keadaan yang tepat untuk digunakan dalam penelitian yang menggambarkan kondisi populasi. Penelitian ini menggunakan teknik *convenience sampling*. Teknik ini mengacu pada anggota yang bersedia menyediakannya. Pemilihan teknik ini didasarkan pada mudah dilakukan dan dapat memperoleh informasi dengan cepat.

Untuk mengumpulkan data dari sampel, peneliti menggunakan kuesioner melalui *google form* yang disebar ke seluruh dosen program studi manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika di Universitas Islam Indonesia melalui email kerja yang dimiliki oleh universitas. Dari hasil *broadcast* tersebut yang mengisi kuesioner sebanyak 23 orang.

### **3.4 Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional memiliki arti untuk mengartikan suatu konsep agar dapat diukur secara sistematis dan dilakukan dengan melihat dimensi perilaku, aspek, atau sifat yang ditunjukkan oleh konsep, kemudian aspek tersebut diterjemahkan dalam elemen yang dapat diukur dan diamati sehingga menghasilkan suatu indeks pengukuran konsep (Sekaran & Bougie, 2013).

### 3.4.1. Budaya Organisasional (X)

Budaya organisasional merupakan implementasi nilai organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku anggota. Budaya organisasional memiliki peran sebagai landasan yang diterapkan pada sistem mutu organisasi.

Pengukuran budaya organisasional pada penelitian ini mengacu pada penelitian Denison (2014) dengan menggunakan 12 item survei. Skala yang digunakan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala *likert* yaitu pada skala mulai dari (1) Sangat Tidak Setuju (STS) sampai (6) Sangat Setuju (SS), yaitu sebagai berikut:

1. Keterlibatan
  - 1) Pengembangan kemampuan
    - a. Kemampuan manusia dipandang sebagai sumber keunggulan kompetitif yang penting
    - b. Investasi berkelanjutan pada keterampilan karyawan
    - c. Peningkatan kemampuan karyawan
  - 2) Pembentukan tim
    - a. Bekerja secara tim menjadi cara dalam mencapai target
    - b. Kerjasama di berbagai bagian organisasi didorong secara aktif
    - c. Karyawan bekerja sebagai bagian dari tim
  - 3) Pemberdayaan
    - a. Karyawan terlibat dalam pekerjaan
    - b. Karyawan terlibat dalam perencanaan pada tingkat tertentu
    - c. Informasi tersedia secara luas

## 2. Adaptasi

- 1) Pembuatan perubahan
  - a. Memprediksi perubahan
  - b. Menanggapi perubahan
  - c. Proaktif dengan perubahan
- 2) Orientasi pelanggan
  - a. Menyadari kebutuhan
  - b. Memprediksi kebutuhan
  - c. Merespon kebutuhan
- 3) Pembelajaran organisasi
  - a. Membaca tanda dari lingkungan eksternal
  - b. Mencari peluang
  - c. Mengembangkan kapasitas

## 3. Misi

- 1) Orientasi strategis
  - a. Adanya arah dan tujuan jangka panjang
  - b. Adanya kejelasan strategi untuk masa depan
  - c. Adanya misi yang memberi arah dan makna pada pekerjaan
- 2) Maksud dan tujuan
  - a. Tujuan realistis dan mencakup harapan
  - b. Menilai progres dalam mencapai tujuan
  - c. Orang-orang memahami apa yang perlu dilakukan agar berhasil dalam jangka panjang
- 3) Misi
  - a. Ketepatan dalam memenuhi kebutuhan jangka pendek berimplikasi pada jangka panjang
  - b. Proyeksi masa depan
  - c. Adanya harmonisasi visi organisasi dan individu

4. Konsistensi
  - 1) Koordinasi dan saling ketergantungan
    - a. Individu memiliki perspektif yang sama
    - b. Mudah dalam berkoordinasi dari berbagai bagian organisasi
    - c. Seluruh tingkatan memiliki keselarasan tujuan yang baik
  - 2) Kesepakatan
    - a. Mencari langkah untuk mencapai *win-win solution*
    - b. Mudah mencapai konsensus
    - c. Menerima hasil diskusi dengan sportif
  - 3) Nilai-nilai dasar
    - a. Perilaku karyawan dipandu oleh kode etik
    - b. Nilai yang jelas dan konsisten mengatur cara memenuhi kewajiban sesuai jabatan
    - c. Penerapan nilai mendukung pekerjaan karyawan

#### 3.4.2. Loyalitas (Y<sub>1</sub>)

Loyalitas merupakan komitmen dan bentuk kesadaran karyawan untuk bertanggung jawab terhadap tugas dan jabatan di organisasi. tanggung jawab akan membentuk loyalitas terhadap keberlangsungan organisasi.

Pengukuran loyalitas karyawan pada penelitian ini mengacu pada penelitian Oliver (1999) dengan menggunakan 12 item survei. Skala yang digunakan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala *likert* yaitu pada skala mulai dari (1) Sangat Tidak Setuju (STS) sampai (6) Sangat Setuju (SS), yaitu sebagai berikut:

1. Loyalitas Kognitif
  - a. Wawasan pada organisasi
  - b. Peluang mendapat pandangan baru
  - c. Fasilitas organisasi



2. Loyalitas Afektif
  - a. Rasa suka pada organisasi
  - b. Kepuasan pada organisasi
  - c. Komitmen pada organisasi
3. Loyalitas Konatif
  - a. Niat baik pada organisasi
  - b. Motivasi pada organisasi
  - c. Harapan pada organisasi
4. Loyalitas Tindakan
  - a. Niat yang termotivasi dalam kondisi loyalitas sebelumnya diubah menjadi kesiapan untuk bertindak
  - b. Hal ini disertai dengan keinginan tambahan untuk mengatasi rintangan yang mungkin mencegah tindakan tersebut
  - c. Hasil yang diperlukan dari keterlibatan kedua keadaan

#### **3.4.3. Retensi (Y<sub>2</sub>)**

Retensi karyawan merupakan strategi organisasi untuk menahan karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang dapat memenuhi kebutuhan seperti pengembangan kompetensi karyawan. Retensi memiliki hubungan sebab-akibat dengan budaya organisasi. Ketika budaya organisasi mendukung pengembangan skill, maka karyawan mempunyai keinginan untuk tetap bertahan di organisasi.

Pengukuran retensi karyawan pada penelitian ini mengacu pada penelitian Mathis & Jackson (2010) dengan menggunakan 15 item survei. Skala yang digunakan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala *likert* yaitu pada skala mulai dari (1) Sangat Tidak Setuju (STS) sampai (6) Sangat Setuju (SS), yaitu sebagai berikut:

1. Komponen Organisasi
  - a. Budaya kerja positif
  - b. Peluang karyawan untuk berkembang
  - c. Keamanan kerja terjamin
2. Kesempatan Karir
  - a. Pelatihan karyawan yang berkelanjutan
  - b. Pengembangan pengembangan karir
  - c. Bimbingan dan perencanaan karir
3. Penghargaan
  - a. Gaji dan tunjangan yang kompetitif
  - b. Penghargaan berbasis kinerja
  - c. Pengakuan karyawan
4. Desain tugas dan pekerjaan
  - a. Memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja
  - b. Bekerja dari jarak jauh
  - c. Bekerja di luar jurusan
5. Hubungan karyawan
  - a. Perlakuan yang adil atau tidak diskriminatif
  - b. Dukungan dari atasan atau manajemen
  - c. Hubungan yang baik dengan rekan kerja

#### 3.4.4. *Social Capital (Z)*

*Social capital* adalah jumlah sumber daya aktual dan potensial yang dimiliki oleh karyawan. *Social capital* bersumber dari tingkat interaksi, koordinasi, dan kepercayaan antar karyawan. Selain itu, *social capital* juga berasal dari tanggapan karyawan terhadap informasi dari lingkungan eksternal.

Pengukuran *social capital* pada penelitian ini mengacu pada penelitian Nahapiet & Ghoshal (1998) dengan menggunakan 10 item survei yang mewakili setiap item pada indikator. Skala yang digunakan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala *likert* yaitu pada skala mulai dari (1) Sangat Tidak Setuju (STS) sampai (6) Sangat Setuju (SS), yaitu sebagai berikut:

1. Dimensi Struktural

- 1) Ikatan jaringan
  - a. Peran jaringan dalam menyediakan informasi bagi anggota
  - b. Kontak pribadi menyediakan informasi lebih cepat
  - c. Peluang yang tersedia bagi orang dalam jaringan yang berpengaruh pada kesempatan untuk bertukar pengetahuan
- 2) Konfigurasi jaringan
  - a. Jaringan kontak yang sedikit memberikan informasi yang bermanfaat
  - b. Jaringan mendukung progres penggabungan informasi
  - c. Jaringan yang lebih besar diperlukan ketika antar individu memiliki pengetahuan yang berbeda
- 3) Organisasi yang sesuai
  - a. Pengembangan hubungan pribadi ke dalam pertukaran bisnis
  - b. Modal sosial individu yang dimiliki oleh anggota dapat membangun modal sosial organisasi
  - c. Individu membawa nilai yang dianut dalam keluarga dan sesuai dengan nilai organisasi

## 2. Dimensi Kognitif

- 1) Kode dan bahasa bersama
  - a. Sarana untuk menjalankan bisnis dan berdiskusi
  - b. Bahasa mempengaruhi persepsi
  - c. Bahasa bersama meningkatkan penggabungan informasi
- 2) Narasi bersama
  - a. Memungkinkan penciptaan dan transfer interpretasi baru atas berbagai peristiwa
  - b. Memfasilitasi kombinasi berbagai bentuk pengetahuan
  - c. Melestarikan pandangan yang telah ada

## 3. Dimensi Relasional

- 1) Kepercayaan
  - a. Keyakinan pada niat baik dan rasa peduli
  - b. Keyakinan pada kompetensi dan kapabilitas
  - c. Keyakinan pada keterbukaan
- 2) Norma
  - a. Menentukan kuatnya hubungan antar individu
  - b. Aktor kolektif menganggap ada keuntungan dan kerugian apabila norma dilanggar
  - c. Ketika sebuah norma ada dan efektif, maka norma tersebut merupakan bentuk modal sosial yang kuat meskipun terkadang rapuh
- 3) Kewajiban
  - a. Komitmen untuk melakukan suatu aktivitas di masa depan.
  - b. Harapan yang dalam hubungan pribadi
  - c. Kewajiban beroperasi sebagai "slip kredit"

- 4) Identifikasi
  - a. Individu sebagai satu kesatuan kelompok
  - b. Individu mengambil nilai atau standar dari individu atau kelompok lain sebagai kerangka referensi komparatif
  - c. Pedulian terhadap proses dan hasil kolektif

### **3.5 Jenis dan Metode Pengumpulan Data**

#### **3.5.1. Jenis Data**

##### **1. Data Primer**

Abdillah & Jogiyanto (2015), data primer merupakan data yang diperoleh melalui pihak pertama yang memiliki data. Data primer umumnya menunjukkan keaslian informasi yang terkandung di dalam data tersebut, namun ada kemungkinan data berkurang keasliannya ketika data telah diolah dan disajikan oleh pihak sumber data primer

##### **2. Data sekunder**

Menurut Abdillah & Jogiyanto (2015) data sekunder adalah data yang diperoleh melalui pihak kedua yang mengetahui suatu data. Data sekunder mengacu pada informasi atau data yang sudah dikumpulkan dari sumber yang telah ada, seperti melalui catatan atau dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintahan, analisis industri oleh media, situs web, internet, dan lain-lain (Sekaran, 2011).

#### **3.5.2. Teknik Pengumpulan Data**

Data yang digunakan pada penelitian ini didapatkan melalui kuesioner. Kuesioner adalah seperangkat pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya di mana responden mencatat jawaban mereka, biasanya dalam alternatif yang didefinisikan secara ketat. Penelitian ini menggunakan Skala *Likert*. Skala *Likert* menurut Bougie & Sekaran (2020) adalah skala yang dirancang untuk menguji seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan menggunakan lima poin.

### **3.6 Uji Instrumen Penelitian**

#### **3.6.1. Uji Validitas**

Uji validitas adalah uji yang digunakan untuk pengujian seberapa baik suatu instrumen yang dikembangkan dapat mengukur konsep tertentu yang hendak diukur. Penjelasan uji validitas menurut Ghozali (2018), uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut.

#### **3.6.2. Uji Realibilitas**

Menurut Bougie & Sekaran (2020) uji realibilitas adalah suatu pengujian seberapa konsisten suatu alat mengukur konsep. Ghozali (2018) memaparkan definisi uji realibilitas sebagai alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

### **3.7 Teknis Analisis Data**

#### **3.7.1. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik penelitian, responden, serta data yang dikumpulkan dari penelitian yang akan diteliti (Ghozali, 2016).

#### **3.7.2. PLS-SEM**

PLS adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian metode pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran yang digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas seperti pengujian hipotesis dengan model prediksi. PLS SEM bertujuan untuk memprediksi model untuk pengembangan teori, oleh karena itu PLS merupakan prediksi kausalitas yang digunakan untuk pengembangan teori (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

#### **3.7.3. *Partial Least Square***

Abdillah & Jogiyanto (2015), analisis *Partial Least Square* (PLS) adalah teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS tidak didasarkan pada berbagai asumsi, digunakan untuk memprediksi model dengan landasan teori yang lemah serta digunakan pada data yang tidak berdistribusi normal, masalah multikolinearitas, dan masalah autokorelasi.

Sarwono (2015) menyebutkan penggunaan PLS SEM tidak mengharuskan peneliti menggunakan jumlah data yang besar, seperti penelitian yang dilakukan oleh Chin & Newsted pada tahun 1999 yang dapat dilakukan menggunakan PLS SEM dengan data sejumlah 20 data. Dengan sampel kecil, validitas eksternal dari hasil model bisa terbatas. Maka, hasil yang diperoleh mungkin tidak mudah digeneralisasi pada populasi yang lebih besar.

Tujuan PLS adalah memprediksi pengaruh variabel X terhadap Y dan menjelaskan hubungan teoritis di antara kedua variabel. Evaluasi model PLS dilakukan dengan mengevaluasi *outer* model dan *inner* model.



## 1. *Outer Model*

Konsep dan model penelitian dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional dan kausal setelah melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran. Model pengukuran outer model digunakan untuk menguji dan menilai validitas konstruk dan reliabilitas instrumen.

### a. Validitas Konvergen

Validitas konvergen merupakan pengukuran dengan model reflektif indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antara item atau component score dengan construct score yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif tersebut akan dikatakan tinggi jika korelasinya lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun pada penelitian tahap awal pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

### b. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan merupakan pengukuran dengan membandingkan nilai square root of average variance extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan nilai validitas diskriminan ini baik.

### c. *Composite Reliability*

*Composite Reliability* mengukur nilai yang sebenarnya reliabilitas suatu konstruk dan lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu. *Cronbach Alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk. Rule of thumb nilai alpha atau composite reliability harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima ( Abdillah & Jogiyanto, 2015).

## 2. ***Inner Model***

*Inner* model menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis yang ditunjukkan oleh nilai *T-statistic*. *Inner* model merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten melalui proses *bootstrapping* di mana parameter uji *T-statistic* diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas tersebut.

a. *R-Square* ( $R^2$ )

Evaluasi model struktural diawali dengan cara melihat *R-Square* pada setiap nilai variabel eksogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai *R-Square* ( $R^2$ ) dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh laten eksogen tertentu terhadap variabel endogen. Kriteria nilai  $R^2$  terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu nilai  $R^2$  0.75, 0.50, 0.25 yang menunjukkan model kuat, sedang dan lemah (Ghozali & Latan, 2015).

b.  $Q^2$  *Predictive Relevance*

Evaluasi model PLS  $Q^2$  Predictive Relevance atau predictive sample reuse untuk merepresentasikan cross validation dan fungsi fitting dengan prediksi dari observed variabel dan estimasi parameter konstruk. Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bahwa model mempunyai predictive relevance, sedangkan nilai  $Q^2 < 0$  menunjukkan sebaliknya (Ghozali & Latan, 2015).  $Q^2$  menghitung seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

c. Uji Hipotesisi (*Bootstrapping*)

*Bootstrapping* atau uji hipotesis digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh antar variabel dengan menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan resampling. Pada metode resampling *bootstrapping* nilai signifikansi yang digunakan (two-tailed) t-value 1,65 (significance level = 10%), 1,96 (significance level = 5%), dan 2,58 (significance level = 1%) (Ghozali & Latan, 2015).

d. Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Baron & Kenny (1986) dalam Ghozali & Latan (2015) mengembangkan prosedur pengujian efek mediasi pada analisis PLS dengan tahapan sebagai berikut:

1. Model pertama menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada t-statistik  $> 1,96$ .
2. Model kedua menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada t-statistik  $> 1,96$ .
3. Model ketiga menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen.

Pada pengujian tahap akhir jika pengaruh variabel eksogen terhadap endogen tidak signifikan sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen signifikan pada t-statistik  $> 1,96$  maka variabel mediasi terbukti memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Pengumpulan Data

Proses distribusi kuesioner dilakukan pada tanggal 21 Desember 2023 sampai 4 Maret 2024. Proses pengambilan sampel dilakukan secara online menggunakan google formulir. Sampel dalam penelitian ini merupakan dosen tetap program studi manajemen Universitas Islam Indonesia yang berjumlah 45 orang. Jumlah kuesioner yang disebar adalah 45, kembali 23 dan kemudian diuji serta dianalisis lebih lanjut. Tingkat pengembalian kuesioner adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Tingkat Pengembalian Kuesioner**

| <b>Kriteria</b>                | <b>Jumlah</b> | <b>Perentase (%)</b> |
|--------------------------------|---------------|----------------------|
| Jumlah kuesioner disebar       | 45            | 100 %                |
| Jumlah kuesioner tidak lengkap | 0             | 0                    |
| Jumlah kuesioner tidak kembali | 22            | 48,88 %              |
| Kuesioner memenuhi syarat      | 23            | 51,11 %              |

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

#### 4.2. Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil jawaban responden mengenai jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan fungsional, dan masa kerja dapat disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden**

| <b>Karakteristik Responden</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase</b> |
|--------------------------------|------------------|-------------------|
| <b>Jenis Kelamin</b>           |                  |                   |
| Laki-laki                      | 11               | 47,83 %           |
| Perempuan                      | 12               | 52,17 %           |
| <b>Usia</b>                    |                  |                   |
| Kurang dari 35 tahun           | 6                | 26,08 %           |
| 35 tahun – 40 tahun            | 5                | 21,74 %           |
| 41 tahun – 45 tahun            | 0                | 0                 |
| 46 tahun – 50 tahun            | 1                | 4,35 %            |
| 51 tahun – 55 tahun            | 1                | 4,35 %            |
| 56 tahun – 60 tahun            | 5                | 21,74 %           |
| Lebih dari 60 tahun            | 5                | 21,74 %           |
| <b>Pendidikan Terakhir</b>     |                  |                   |
| Diploma                        | 0                | 0                 |
| Sarjana                        | 0                | 0                 |
| Magister                       | 14               | 60,87 %           |
| Doktoral                       | 9                | 39,13 %           |
| <b>Jabatan Fungsional</b>      |                  |                   |
| Asisten ahli                   | 5                | 21,74 %           |
| Lektor                         | 8                | 34,78 %           |
| Kepala Lektor                  | 9                | 39,13 %           |
| Profesor                       | 0                | 0                 |
| Jabatan Non-Akademik           | 1                | 4,35 %            |
| <b>Masa Kerja</b>              |                  |                   |
| Kurang dari 5 tahun            | 3                | 13,04 %           |
| 5 tahun – 10 tahun             | 7                | 30,43 %           |
| 11 tahun – 15 tahun            | 2                | 8,70 %            |

|                     |           |              |
|---------------------|-----------|--------------|
| 16 tahun – 20 tahun | 2         | 8,70 %       |
| Lebih dari 20 tahun | 9         | 39,13 %      |
| <b>Total</b>        | <b>23</b> | <b>100 %</b> |

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

#### 4.2.1. Analisa Deskriptif Variabel

Berdasarkan data yang telah terkumpul dari jawaban responden, data tersebut dianalisis untuk mengetahui deskripsi dari variabel penelitian mengenai budaya organisasional, loyalitas, retensi, dan *social capital* dosen. Analisis deskriptif variabel dapat ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel yang berpedoman pada nilai minimum dan maksimum, maka interval penilaian dapat dilakukan berdasarkan kriteria berikut:

**Tabel 4.3**  
**Kategori Kelas Interval**

| <b>Interval</b> | <b>Kategori</b> |
|-----------------|-----------------|
| 1.00 – 2.00     | Sangat Rendah   |
| 2.21 – 3.00     | Rendah          |
| 3.31 – 4.00     | Sedang          |
| 4.41 – 5.00     | Tinggi          |
| 5.51 – 6.00     | Sangat Tinggi   |

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

#### 4.2.2. Variabel Eksogen

Variabel X dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasional. Hasil analisis deskriptif variabel Budaya Organisasional dilampirkan sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Variabel Budaya Organisasional**

| Kode         | Item   | Mean | Kategori      |
|--------------|--|------|---------------|
| Keterlibatan |  |      |               |
| X1           | Saya mendapat pengembangan keterampilan dari organisasi                      | 4,96 | Tinggi        |
| X2           | Saya menjalin kerja sama untuk menciptakan hasil terbaik                     | 4,83 | Tinggi        |
| X3           | Saya aktif berperan dalam pekerjaan  | 5,13 | Sangat Tinggi |
| Adaptasi     |  |      |               |
| X4           | Saya dapat merespon dengan baik perubahan yang terjadi di lingkungan         | 4,65 | Tinggi        |
| X5           | Saya memberikan ruang untuk komunikasi dua arah dengan mahasiswa             | 5,26 | Sangat Tinggi |
| X6           | Saya meyakini pembelajaran dapat menciptakan inovasi dan meminimalkan risiko | 4,96 | Tinggi        |
| Misi         |  |      |               |
| X7           | Saya merasa ada strategi yang jelas untuk masa depan                         | 4,26 | Tinggi        |
| X8           | Saya melakukan evaluasi untuk melihat progres mencapai tujuan                | 4,65 | Tinggi        |
| X9           | Saya memiliki visi menghasilkan individu yang berkarakter                    | 5,00 | Tinggi        |



| Konsistensi |   |      |        |
|-------------|---|------|--------|
| X10         | Saya merasa seluruh tingkatan di organisasi memahami tujuan organisasi                  | 3,39 | Sedang |
| X11         | Saya mencari cara agar pihak yang memiliki kepentingan mendapat <i>win-win solution</i> | 4,57 | Tinggi |
| X12         | Saya menggunakan kode etik sebagai dasar berperilaku dalam bekerja                      | 4,96 | Tinggi |
| Rata-Rata   |   | 4,72 | Tinggi |

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa responden menilai variabel budaya organisasional dengan nilai rata-rata total 4,72. Nilai tertinggi ditunjukkan pada item dengan kode X5 yaitu “Saya memberikan ruang untuk komunikasi dua arah dengan mahasiswa” pada angka 5,26 dengan kategori sangat tinggi . Sedangkan nilai terendah ditunjukkan pada item dengan kode X10 yaitu “Saya merasa seluruh tingkatan di organisasi memahami tujuan organisasi” pada angka 3,39 dengan kategori sedang. Dosen manajemen UII memiliki persepsi budaya organisasional tertinggi ketika menerapkan komunikasi dua arah dengan mahasiswa, sehingga kewajiban terhadap tugas sebagai dosen dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Selanjutnya, untuk mengetahui secara keseluruhan budaya organisasional, hasil rata-rata pada tabel sebesar 4,72 dengan kategori tinggi.

### 4.2.3. Variabel Mediasi

Variabel Z dalam penelitian ini adalah *Social Capital*. Hasil analisis deskriptif variabel *Social Capital* dilampirkan sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Variabel Social Capital**

| Kode               | Item   | Mean | Kategori      |
|--------------------|--|------|---------------|
| Dimensi Struktural |  |      |               |
| Z1                 | Saya menjalin hubungan sosial yang erat dengan rekan kerja   | 4,74 | Tinggi        |
| Z2                 | Saya berpendapat beberapa pekerjaan perlu melibatkan lebih banyak orang dengan latar belakang yang berbeda | 4,87 | Tinggi        |
| Z3                 | Saya menghormati dan bersikap sopan kepada karyawan yang lain  | 5,26 | Sangat Tinggi |
| Dimensi Kognitif   |  |      |               |
| Z4                 | Saya menggunakan bahasa yang mudah dipahami ketika berdiskusi  | 5,17 | Sangat Tinggi |
| Z5                 | Saya berpendapat bahasa dapat mempengaruhi cara pandang orang lain   | 5,26 | Sangat Tinggi |
| Z6                 | Saya berpendapat segala kegiatan di tempat kerja membutuhkan evaluasi bersama                              | 5,22 | Sangat Tinggi |
| Dimensi Relasional |  |      |               |
| Z7                 | Saya yakin pada kompetensi rekan kerja   | 4,61 | Tinggi        |
| Z8                 | Saya memahami aturan sebagai petunjuk untuk berhubungan dengan rekan kerja                                 | 4,87 | Tinggi        |
| Z9                 | Saya menghasilkan kinerja yang baik untuk reputasi organisasi  | 5,13 | Sangat Tinggi |
| Z10                | Saya memperhatikan orang yang memiliki nilai di lingkungan kerja sebagai referensi                         | 4,96 | Tinggi        |
| Rata-Rata          |  | 5,01 | Tinggi        |

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa responden menilai variabel *social capital* dengan nilai rata-rata total 5,01. Nilai tertinggi ditunjukkan pada item dengan kode Z3 yaitu “Saya menghormati dan bersikap sopan kepada karyawan yang lain” dan Z5 yaitu “Saya berpendapat bahasa dapat mempengaruhi cara pandang orang lain” pada angka 5,26 dengan kategori sangat tinggi. Sedangkan nilai terendah ditunjukkan pada item dengan kode Z7 yaitu “Saya yakin pada kompetensi rekan kerja” pada angka 4,61 dengan kategori tinggi. Dosen manajemen UII memiliki persepsi *social capital* tertinggi apabila antar dosen atau karyawan saling menghormati dan ketika ada informasi, akan memilih bahasa yang sesuai karena berpengaruh pada sudut pandang karyawan, sehingga dalam lingkungan kerja dapat tercipta hubungan yang baik. Selanjutnya, untuk mengetahui secara keseluruhan *social capital*, hasil rata-rata pada tabel sebesar 5,01 dengan kategori tinggi.

#### 4.2.4. Variabel Endogen

Variabel Y1 dalam penelitian ini adalah Loyalitas. Hasil analisis deskriptif variabel Loyalitas dilampirkan sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Variabel Loyalitas Karyawan**

| Kode               | Item  | Mean | Kategori      |
|--------------------|---|------|---------------|
| Loyalitas Kognitif |   |      |               |
| Y1.1               | Saya memiliki pengetahuan tentang pekerjaan dan tempat kerja                  | 5,35 | Sangat Tinggi |
| Y1.2               | Saya memiliki peluang untuk mendapat wawasan baru di tempat kerja             | 5,22 | Sangat Tinggi |
| Y1.3               | Saya mengetahui fasilitas yang disediakan oleh untuk mendukung pekerjaan      | 5,04 | Sangat Tinggi |
| Loyalitas Afektif  |   |      |               |
| Y1.4               | Saya menyukai pekerjaan dan lingkungan Kerja                                  | 5,13 | Sangat Tinggi |
| Y1.5               | Saya merasa puas pada fasilitas yang diberikan                                | 5,13 | Sangat Tinggi |
| Y1.6               | Saya akan tetap bekerja di tempat kerja sekarang                              | 5,22 | Sangat Tinggi |
| Loyalitas Konatif  |   |      |               |
| Y1.7               | Saya akan memberikan ulasan baik kepada orang yang menanyakan universitas ini | 5,13 | Sangat Tinggi |
| Y1.8               | Saya memiliki semangat tinggi ketika bekerja di universitas ini               | 5,00 | Tinggi        |
| Y1.9               | Saya memiliki harapan besar pada universitas                                  | 5,17 | Sangat Tinggi |

| Loyalitas Tindakan |  |      |               |
|--------------------|--|------|---------------|
| Y1.10              | Saya pernah merekomendasikan universitas tempat saya bekerja kepada teman dan saudara    | 5,17 | Sangat Tinggi |
| Y1.11              | Saya memilih universitas ini sebagai tempat untuk mendistribusikan ilmu yang saya miliki | 5,52 | Sangat Tinggi |
| Y1.12              | Saya memberikan kontribusi positif pada universitas                                      | 5,48 | Sangat Tinggi |

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa responden menilai variabel loyalitas dengan nilai rata-rata total 5,21. Nilai tertinggi ditunjukkan pada item dengan kode Y1.11 yaitu “Saya memilih universitas ini sebagai tempat untuk mendistribusikan ilmu yang saya miliki” pada angka 5,52 dengan kategori sangat tinggi. Sedangkan nilai terendah ditunjukkan pada item dengan kode Y1.8 yaitu “Saya memiliki semangat tinggi ketika bekerja di universitas ini” pada angka 5,00 dengan kategori tinggi. Dosen manajemen UII memiliki persepsi loyalitas karyawan tertinggi ketika sadar terhadap pilihan untuk bekerja dan mendistribusikan ilmu yang dimiliki sehingga dosen akan bekerja secara optimal dan penuh tanggung jawab. Selanjutnya, untuk mengetahui secara keseluruhan loyalitas karyawan, maka peneliti menggunakan garis kontinum sebagai berikut: Selanjutnya, untuk mengetahui secara keseluruhan loyalitas karyawan, hasil rata-rata pada tabel sebesar 5,21 dengan kategori tinggi.

Variabel Y2 dalam penelitian ini adalah Retensi. Hasil analisis deskriptif variabel Retensi dilampirkan sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Variabel Retensi Karyawan**

| <b>Kode</b>                | <b>Item</b>  | <b>Mean</b> | <b>Kategori</b> |
|----------------------------|--|-------------|-----------------|
| <b>Komponen Organisasi</b> |  |             |                 |
| Y2.1                       | Saya memiliki tempat kerja yang menerapkan budaya kerja yang positif   | 4,43        | Tinggi          |
| Y2.2                       | Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan kemampuan di tempat kerja | 5,00        | Tinggi          |
| Y2.3                       | Saya mendapat jaminan keamanan kerja                                   | 4,87        | Tinggi          |
| <b>Kesempatan Karir</b>    |  |             |                 |
| Y2.4                       | Saya mendapat kesempatan untuk mengikuti pelatihan karyawan            | 5,13        | Sangat Tinggi   |
| Y2.5                       | Saya mendapat kesempatan untuk mengembangkan karir                     | 5,00        | Tinggi          |
| Y2.6                       | Saya memiliki perencanaan karir di tempat kerja                        | 4,70        | Tinggi          |

| Penghargaan                |  |      |               |
|----------------------------|--|------|---------------|
| Y2.7                       | Saya mendapat gaji yang sesuai dengan yang saya harapkan                   | 4,43 | Tinggi        |
| Y2.8                       | Saya mendapatkan penghargaan atas capaian kinerja yang saya raih           | 4,74 | Tinggi        |
| Y2.9                       | Saya mendapat apresiasi ketika berhasil menyelesaikan tugas secara optimal | 4,57 | Tinggi        |
| Desain Tugas dan Pekerjaan |  |      |               |
| Y2.10                      | Saya memiliki jadwal kerja yang fleksibel                                  | 5,09 | Sangat Tinggi |
| Y2.11                      | Saya dapat bekerja dari jarak jauh   | 5,09 | Sangat Tinggi |
| Y2.12                      | Saya mendapat keseimbangan kerja   | 4,04 | Tinggi        |
| Hubungan Karyawan          |  |      |               |
| Y2.13                      | Saya memiliki lingkungan kerja yang memperlakukan karyawan dengan adil     | 4,39 | Tinggi        |
| Y2.14                      | Saya memiliki atasan yang mendukung tercipta hubungan yang harmonis        | 4,61 | Tinggi        |
| Y2.15                      | Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja                        | 5,09 | Sangat Tinggi |
| Rata-Rata                  |  | 4,74 | Tinggi        |

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

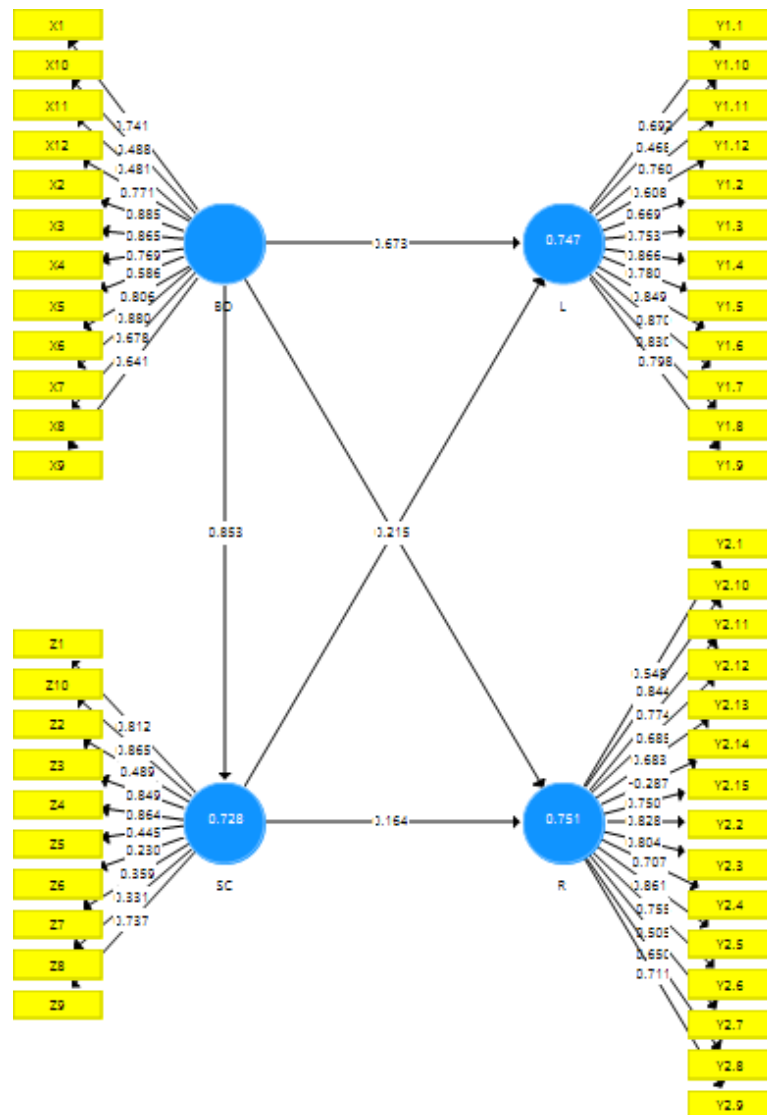
Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa responden menilai variabel retensi dengan nilai rata-rata total 4,74. Nilai tertinggi ditunjukkan pada item dengan kode Y2.4 yaitu “Saya mendapat kesempatan untuk mengikuti pelatihan karyawan” pada angka 5,13 dengan kategori sangat tinggi. Sedangkan nilai terendah ditunjukkan pada item dengan kode Y2.12 yaitu “Saya mendapat keseimbangan kerja” pada angka 4,04 dengan kategori tinggi.

Dosen manajemen UII memiliki persepsi retensi karyawan tertinggi ketika dosen mendapat kesempatan untuk mengikuti pelatihan karyawan sehingga dosen dapat mengembangkan skill, pengetahuan, dan efisien dalam bekerja. Selanjutnya, untuk mengetahui secara keseluruhan retensi karyawan, hasil rata-rata pada tabel sebesar 4,74 dengan kategori tinggi.



### 4.3. Analisa Hasil PLS

Penelitian ini menggunakan analisis PLS yang terdiri dari evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Berikut merupakan penjelasan hasil analisis evaluasi model:



Gambar 4.1  
Analisis Hasil PLS

### 4.3.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

#### 1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk menguji masing-masing konstruk dengan menggunakan parameter *outer loading*. Suatu indikator dapat dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika nilainya lebih besar dari 0,70, sedangkan nilai 0,50 sampai 0,60 tetap dapat dipertahankan pada penelitian tahap pengembangan. Berikut nilai *outer loading* dari masing-masing indikator penelitian ini:

**Tabel 4.8**  
**Nilai *Outer Loading***

| Kode  | BO    | L     | R | SC | Keterangan  |
|-------|-------|-------|---|----|-------------|
| BO 1  | 0.741 |       |   |    | Valid       |
| BO 2  | 0.885 |       |   |    | Valid       |
| BO 3  | 0.865 |       |   |    | Valid       |
| BO 4  | 0.769 |       |   |    | Valid       |
| BO 5  | 0.586 |       |   |    | Valid       |
| BO 6  | 0.806 |       |   |    | Valid       |
| BO 7  | 0.880 |       |   |    | Valid       |
| BO 8  | 0.678 |       |   |    | Valid       |
| BO 9  | 0.641 |       |   |    | Valid       |
| BO 10 | 0.488 |       |   |    | Tidak Valid |
| BO 11 | 0.481 |       |   |    | Tidak Valid |
| BO 12 | 0.771 |       |   |    | Valid       |
| L 1   |       | 0.692 |   |    | Valid       |
| L 2   |       | 0.669 |   |    | Valid       |
| L 3   |       | 0.753 |   |    | Valid       |
| L 4   |       | 0.866 |   |    | Valid       |
| L 5   |       | 0.780 |   |    | Valid       |
| L 6   |       | 0.849 |   |    | Valid       |
| L 7   |       | 0.870 |   |    | Valid       |
| L 8   |       | 0.830 |   |    | Valid       |
| L 9   |       | 0.798 |   |    | Valid       |
| L 10  |       | 0.468 |   |    | Tidak Valid |

|       |  |       |        |       |             |
|-------|--|-------|--------|-------|-------------|
| L 11  |  | 0.760 |        |       | Valid       |
| L 12  |  | 0.608 |        |       | Valid       |
| R 1   |  |       | 0.548  |       | Valid       |
| R 2   |  |       | 0.828  |       | Valid       |
| R 3   |  |       | 0.804  |       | Valid       |
| R 4   |  |       | 0.707  |       | Valid       |
| R 5   |  |       | 0.861  |       | Valid       |
| R 6   |  |       | 0.755  |       | Valid       |
| R 7   |  |       | 0.505  |       | Valid       |
| R 8   |  |       | 0.650  |       | Valid       |
| R 9   |  |       | 0.711  |       | Valid       |
| R 10  |  |       | 0.844  |       | Valid       |
| R 11  |  |       | 0.774  |       | Valid       |
| R 12  |  |       | 0.685  |       | Valid       |
| R 13  |  |       | 0.683  |       | Valid       |
| R 14  |  |       | -0.287 |       | Tidak Valid |
| R 15  |  |       | 0.750  |       | Valid       |
| SC 1  |  |       |        | 0.812 | Valid       |
| SC 2  |  |       |        | 0.489 | Tidak Valid |
| SC 3  |  |       |        | 0.849 | Valid       |
| SC 4  |  |       |        | 0.864 | Valid       |
| SC 5  |  |       |        | 0.445 | Tidak Valid |
| SC 6  |  |       |        | 0.230 | Tidak Valid |
| SC 7  |  |       |        | 0.359 | Tidak Valid |
| SC 8  |  |       |        | 0.331 | Tidak Valid |
| SC 9  |  |       |        | 0.737 | Valid       |
| SC 10 |  |       |        | 0.865 | Valid       |

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Keterangan:

BO : indikator budaya organisasional

L : indikator loyalitas

R : indikator retensi

SC : indikator *social capital*

Pada hasil olah data. Ditemukan beberapa data memiliki nilai di bawah 0,5 sehingga harus dieliminasi.

**Tabel 4.9**  
**Nilai Outer Loading (Setelah Eliminasi)**

| <b>Kode</b> | <b>BO</b> | <b>L</b> | <b>R</b> | <b>SC</b> | <b>Keterangan</b> |
|-------------|-----------|----------|----------|-----------|-------------------|
| BO 1        | 0.690     |          |          |           | Valid             |
| BO 2        | 0.871     |          |          |           | Valid             |
| BO 3        | 0.871     |          |          |           | Valid             |
| BO 4        | 0.871     |          |          |           | Valid             |
| BO 5        | 0.871     |          |          |           | Valid             |
| BO 6        | 0.871     |          |          |           | Valid             |
| BO 7        | 0.871     |          |          |           | Valid             |
| BO 8        | 0.871     |          |          |           | Valid             |
| BO 9        | 0.871     |          |          |           | Valid             |
| BO 12       | 0.815     |          |          |           | Valid             |
| L 1         |           | 0.776    |          |           | Valid             |
| L 2         |           | 0.742    |          |           | Valid             |
| L 5         |           | 0.903    |          |           | Valid             |
| L 6         |           | 0.733    |          |           | Valid             |
| L 9         |           | 0.833    |          |           | Valid             |
| L 11        |           | 0.800    |          |           | Valid             |
| L 12        |           | 0.707    |          |           | Valid             |
| R 7         |           |          | 0.699    |           | Valid             |
| R 8         |           |          | 0.827    |           | Valid             |
| R 12        |           |          | 0.887    |           | Valid             |
| SC 3        |           |          |          | 0.884     | Valid             |
| SC 9        |           |          |          | 0.886     | Valid             |
| SC 10       |           |          |          | 0.949     | Valid             |

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Keterangan:

BO : indikator budaya organisasional

L : indikator loyalitas

R : indikator retensi

SC : indikator *social capital*

## 2. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan merupakan analisis untuk mengetahui validitas konstruk dilihat dari nilai *cross loading* yang bertujuan untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang diteliti harus lebih besar dibandingkan nilai lainnya, standar nilai untuk setiap variabel harus mencapai di atas 0,50. Hasil uji validitas diskriminan sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Nilai *Cross Loading***

| Variabel | BO    | L     | R     | SC    |
|----------|-------|-------|-------|-------|
| BO 1     | 0.690 | 0.764 | 0.288 | 0.249 |
| BO 2     | 0.869 | 0.808 | 0.550 | 0.673 |
| BO 3     | 0.883 | 0.647 | 0.656 | 0.647 |
| BO 4     | 0.784 | 0.488 | 0.599 | 0.523 |
| BO 5     | 0.650 | 0.239 | 0.513 | 0.702 |
| BO 6     | 0.830 | 0.657 | 0.559 | 0.705 |
| BO 7     | 0.845 | 0.792 | 0.681 | 0.654 |
| BO8      | 0.726 | 0.375 | 0.572 | 0.568 |
| BO 9     | 0.599 | 0.612 | 0.143 | 0.330 |
| BO 12    | 0.821 | 0.445 | 0.728 | 0.674 |
| Y1.1     | 0.620 | 0.776 | 0.272 | 0.246 |
| Y1.2     | 0.603 | 0.742 | 0.259 | 0.247 |
| Y1.4     | 0.595 | 0.903 | 0.471 | 0.333 |
| Y1.5     | 0.647 | 0.733 | 0.712 | 0.524 |
| Y1.6     | 0.518 | 0.833 | 0.397 | 0.283 |
| Y1.9     | 0.677 | 0.670 | 0.642 | 0.744 |
| Y1.11    | 0.482 | 0.800 | 0.160 | 0.173 |
| Y1.12    | 0.505 | 0.707 | 0.232 | 0.212 |
| Y2.7     | 0.556 | 0.281 | 0.827 | 0.567 |
| Y2.8     | 0.568 | 0.382 | 0.887 | 0.588 |
| Y2.12    | 0.580 | 0.565 | 0.699 | 0.576 |

|     |       |       |       |       |
|-----|-------|-------|-------|-------|
| Z3  | 0.649 | 0.375 | 0.613 | 0.884 |
| Z9  | 0.664 | 0.357 | 0.595 | 0.886 |
| Z10 | 0.739 | 0.473 | 0.732 | 0.949 |

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Keterangan:

BO : indikator budaya organisasional

L : indikator loyalitas

R : indikator retensi

SC : indikator *social capital*

Hasil tabel tersebut menunjukkan nilai cross loading pada masing-masing item nilainya lebih besar dengan masing-masing konstruk dibandingkan konstruk lainnya, maka dapat dikatakan validitas diskriminan dalam penelitian ini baik.

Pengujian validitas kedua dapat dilihat dengan cara menilai akar *Average Variance Extracted (AVE)* dengan membandingkan antar korelasi konstruk.

Dalam pengujian validitas diskriminan dianggap cukup ketika nilai akar *AVE* pada setiap konstruk lebih besar dari korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya. Nilai tersebut dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Fornell Larcker**

| Variabel  | BO    | L     | R     | SC    |
|-----------|-------|-------|-------|-------|
| <b>BO</b> | 0.729 |       |       |       |
| <b>L</b>  | 0.857 | 0.754 |       |       |
| <b>R</b>  | 0.863 | 0.906 | 0.708 |       |
| <b>SC</b> | 0.853 | 0.709 | 0.781 | 0.644 |

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Keterangan:

BO : indikator budaya organisasional

L : indikator loyalitas

R : indikator retensi

SC : indikator *social capital*

Pada tabel tersebut, diketahui bahwa nilai *AVE* pada BO-BO (0.729) seharusnya lebih besar dibandingkan BO-L(0.857), BO-R (0.863), BO-SC (0.853), nilai *AVE* pada L-L (0.754) seharusnya lebih besar dibandingkan L-R (0.906), dan R-R (0.708) dibandingkan R-SC (0.781). Maka dari itu akan dilakukan proses eliminasi dengan cara menentukan korelasi yang memiliki nilai rata-rata tertinggi dalam keputusan eliminasi *fornell larcker*.

Setelah mengeliminasi korelasi, dihasilkan nilai akar *AVE* pada seluruh konstruk lebih besar dibandingkan dengan korelasi antara suatu konstruk dengan konstruk lainnya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki validitas diskriminan yang tinggi.

**Tabel 4.12**

**Validitas Diskriminan (*Fornell Larcker* Setelah Eliminasi)**

| Variabel  | BO    | L     | R     | SC    |
|-----------|-------|-------|-------|-------|
| <b>BO</b> | 0.775 |       |       |       |
| <b>L</b>  | 0.758 | 0.774 |       |       |
| <b>R</b>  | 0.706 | 0.510 | 0.808 |       |
| <b>SC</b> | 0.756 | 0.447 | 0.717 | 0.907 |

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Keterangan:

BO : indikator budaya organisasional

L : indikator loyalitas

R : indikator retensi

SC : indikator *social capital*

Selanjutnya setiap indikator dapat dikatakan valid apabila berkolerasi tinggi dengan konstruknya, di mana nilai *AVE* di sini harus berada di atas 0,50. Hasil pengujian nilai *AVE* kemudian dilakukan dan menghasilkan tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
**Nilai *AVE***

| <b>Variabel</b> | <b>AVE</b> | <b>Kriteria</b> | <b>Keterangan</b> |
|-----------------|------------|-----------------|-------------------|
| <b>BO</b>       | 0.601      | 0,5             | Valid             |
| <b>L</b>        | 0.599      | 0,5             | Valid             |
| <b>R</b>        | 0.653      | 0,5             | Valid             |
| <b>SC</b>       | 0.822      | 0,5             | Valid             |

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Keterangan:

BO : indikator budaya organisasional

L : indikator loyalitas

R : indikator retensi

SC : indikator *social capital*

Hasil tabel di atas menunjukkan masing-masing variabel memiliki nilai *AVE* di atas 0,5 maka dapat dikatakan valid.

### 3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi instrumen di dalam menguji suatu konsep atau variabel. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai uji reliabilitas di atas 0,7. Berikut hasil dari uji reliabilitas *Cronbach's Alpha* atau *Composite Reliability*



**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

| <b>Variabel</b> | <b><i>Cronbach's Alpha</i></b> | <b><i>Composite Reliability</i></b> | <b>Kriteria</b> | <b>Keterangan</b> |
|-----------------|--------------------------------|-------------------------------------|-----------------|-------------------|
| <b>BO</b>       | 0.924                          | 0.937                               | > 0,7           | Reliabel          |
| <b>L</b>        | 0.903                          | 0.922                               | > 0,7           | Reliabel          |
| <b>R</b>        | 0.728                          | 0.849                               | > 0,7           | Reliabel          |
| <b>SC</b>       | 0.891                          | 0.933                               | > 0,7           | Reliabel          |

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Keterangan:

BO : indikator budaya organisasional

L : indikator loyalitas

R : indikator retensi

SC : indikator *social capital*

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa seluruh variabel dalam penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,7 maka dapat dikatakan seluruh variabel yang diuji valid dan reliabel sehingga dapat dilanjut untuk pengujian model struktural.

#### **4.3.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)**

Inner model merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten melalui proses bootstrapping di mana parameter uji T-statistic diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas tersebut

##### **1. *R-Square* ( $R^2$ )**

Evaluasi model struktural diawali dengan cara melihat *R-Square* pada setiap nilai variabel eksogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai *R-Square* ( $R^2$ ) dapat

digunakan untuk menjelaskan pengaruh laten eksogen tertentu terhadap variabel endogen. Kriteria nilai R<sup>2</sup> terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu nilai R<sup>2</sup> 0,75, 0,50, 0,25 yang menunjukkan model kuat, moderat dan lemah.

**Tabel 4.15**  
**Nilai R-Square**

| <b>Variabel</b>              | <b>R Square</b> | <b>R Square Adjusted</b> |
|------------------------------|-----------------|--------------------------|
| <b>Loyalitas</b>             | 0.611           | 0.572                    |
| <b>Retensi</b>               | 0.577           | 0.535                    |
| <b><i>Social Capital</i></b> | 0.572           | 0.551                    |

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Hasil dari tabel tersebut menunjukkan bahwa model pengaruh budaya organisasional dan *social capital* terhadap loyalitas memberikan nilai variabilitas 0.611 atau 61.1%, yang memiliki pengaruh sedang. Model pengaruh budaya organisasional *social capital* terhadap retensi memberikan nilai variabilitas 0.577 atau 57.7%, yang memiliki pengaruh sedang. Selanjutnya, model pengaruh budaya organisasional terhadap *social capital* memberikan nilai variabilitas 0.572 atau 57.2%, yang memiliki pengaruh sedang

## 2. *Q<sup>2</sup> Predictive Relevance*

Evaluasi model PLS Q<sup>2</sup> Predictive Relevance atau predictive sample reuse untuk merepresentasikan cross validation dan fungsi fitting dengan prediksi dari observed variabel dan estimasi parameter konstruk. Nilai Q<sup>2</sup> > 0 menunjukkan bahwa model mempunyai predictive relevance, sedangkan nilai Q<sup>2</sup> < 0 menunjukkan sebaliknya (Ghozali dan Latan, 2015). Q<sup>2</sup> menghitung seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q<sup>2</sup> terdapat 3 kriteria yaitu 0,02, 0,15, 0,35 yang menunjukkan bahwa model tersebut model lemah, moderat dan kuat.

**Tabel 4.16**  
**Nilai  $Q^2$ -Predictive**

|           | <b>SSO</b> | <b>SSE</b> | <b><math>Q^2 (=1-SSE/SSO)</math></b> |
|-----------|------------|------------|--------------------------------------|
| <b>BO</b> | 230.000    | 230.000    |                                      |
| <b>L</b>  | 184.000    | 124.931    | 0.321                                |
| <b>R</b>  | 69.000     | 51.969     | 0.247                                |
| <b>SC</b> | 69.000     | 40.838     | 0.408                                |

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Keterangan:

BO : indikator budaya organisasional

L : indikator loyalitas

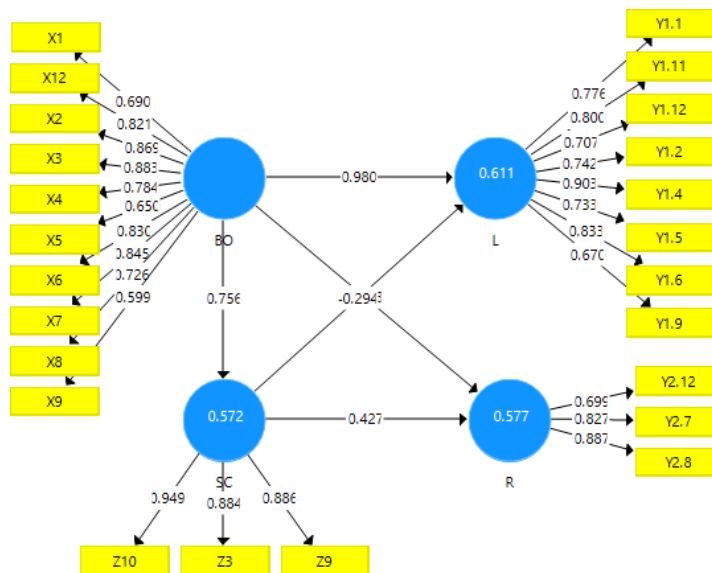
R : indikator retensi

SC : indikator *social capital*

Hasil tabel di atas menunjukkan bahwa nilai  $Q^2$  pada setiap variabel di atas 0 sehingga variabel budaya organisasional, loyalitas, retensi, dan *social capital* memiliki predictive relevance yang baik pada modelnya.

### 3. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Bootstrapping atau uji hipotesis digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh antar variabel dengan menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan resampling. Pada metode resampling bootstrapping nilai signifikansi yang digunakan adalah 1,96 (significance level = 5%).



Gambar 4.2

Uji Hipotesis

## a) Pengaruh Langsung antar Konstruk

**Tabel 4.17****Pengaruh Langsung Antar Konstruk**

|                    | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | t-Statistics ( O/STDEV ) | P Values |
|--------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| <b>BO -&gt; L</b>  | 0.980               | 0.983           | 0.238                      | 4.115                    | 0.000    |
| <b>BO -&gt; R</b>  | 0.383               | 0.454           | 0.260                      | 1.474                    | 0.141    |
| <b>BO -&gt; SC</b> | 0.756               | 0.767           | 0.087                      | 8.661                    | 0.000    |
| <b>SC -&gt; L</b>  | -0.294              | -0.259          | 0.373                      | 0.787                    | 0.432    |
| <b>SC -&gt; R</b>  | 0.427               | 0.319           | 0.338                      | 1.264                    | 0.207    |

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Keterangan:

BO : indikator budaya organisasional

L : indikator loyalitas

R : indikator retensi

SC : indikator *social capital*

Tabel tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan positif atau negatifnya *direct relationship* suatu hipotesa dengan merujuk pada nilai *t-statistics* setiap hipotesanya. Berikut penjabarannya:

1. Pengaruh budaya organisasional terhadap loyalitas memiliki nilai sampel asli sebesar 0.980 dan nilai *t-statistics* 4.115 > 1.96 . Maka dapat disimpulkan bahwa **H4 diterima**.
2. Pengaruh budaya organisasional terhadap retensi memiliki nilai sampel asli sebesar 0.383 dan nilai *t-statistics* 1.474 < 1.96 . Maka dapat disimpulkan bahwa **H7 ditolak**.
3. Pengaruh budaya organisasional terhadap *social capital* memiliki nilai sampel asli sebesar 0.756 dan nilai *t-statistics* 8.661 > 1.96 . Maka dapat disimpulkan bahwa **H1 diterima**.

4. Pengaruh *social capital* terhadap loyalitas memiliki nilai sampel asli sebesar -0.294 dan nilai *t-statistics*  $0.787 < 1.96$  . Maka dapat disimpulkan bahwa **H2 ditolak**.
  5. Pengaruh *social capital* terhadap retensi memiliki nilai sampel asli sebesar 0.427 dan nilai *t-statistics*  $1.264 < 1.96$  . Maka dapat disimpulkan bahwa **H5 ditolak**.
- b) Pengaruh Tidak Langsung antar Konstruk

Tabel 4.18

## Pengaruh Tidak Langsung antar Konstruk

|                            | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | t-Statistics ( O/STDEV ) | P Values |
|----------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| <b>BO - &gt;SC- &gt; L</b> | -0.222              | -0.213          | 0.309                      | 0.720                    | 0.472    |
| <b>BO - &gt;SC- &gt; R</b> | 0.323               | 0.255           | 0.27                       | 1.197                    | 0.232    |

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Keterangan:

BO : indikator budaya organisasional

L : indikator loyalitas

R : indikator retensi

SC : indikator *social capital*

Tabel tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan positif atau negatifnya *indirect relationship* suatu hipotesa dengan merujuk pada nilai *t-statistics* setiap hipotesanya. Berikut penjabarannya:

1. Pengaruh *social capital* memediasi budaya organisasional terhadap loyalitas memiliki nilai sampel asli sebesar 0.222 dan nilai *t-statistics*  $0.720 < 1.96$  . Maka dapat disimpulkan bahwa **H3 ditolak**.
2. Pengaruh *social capital* memediasi budaya organisasional terhadap retensi memiliki nilai sampel asli sebesar 0.323 dan nilai *t-statistics*  $1.197 < 1.96$  . Maka dapat disimpulkan bahwa **H6 ditolak**.

**Tabel 4.19**  
**Hasil Rekapitulasi Uji Hipotesis**

| <b>Hipotesis</b>   | <b>Keterangan</b>  |
|--|--------------------|
| Terdapat pengaruh positif budaya organisasional terhadap <i>social capital</i>                             | <b>H1 diterima</b> |
| Terdapat pengaruh <i>social capital</i> terhadap loyalitas   | <b>H2 ditolak</b>  |
| Terdapat pengaruh <i>social capital</i> memediasi hubungan antara budaya organisasional terhadap loyalitas | <b>H3 ditolak</b>  |
| Terdapat pengaruh positif budaya organisasional terhadap loyalitas   | <b>H4 diterima</b> |
| Terdapat pengaruh <i>social capital</i> terhadap retensi   | <b>H5 ditolak</b>  |
| Terdapat pengaruh <i>social capital</i> memediasi hubungan antara budaya organisasional terhadap retensi   | <b>H6 ditolak</b>  |
| Terdapat pengaruh budaya organisasional terhadap retensi   | <b>H7 ditolak</b>  |

#### 4.4. Pembahasan

Penelitian ini mengkaji pengaruh budaya organisasional yang dimediasi oleh *social capital* terhadap loyalitas dan retensi dosen program studi manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Responden berjumlah 23 menghasilkan nilai rata-rata nilai 4.72 (kateogri tinggi) untuk budaya organisasional, 5.01 (kateogri tinggi) untuk *social capital*, 5.21 (kateogri sangat tinggi) untuk loyalitas, dan 4.74 (kateogri tinggi) untuk retensi.

Berdasarkan hasil pengolahan data, budaya organisasional memiliki pengaruh pada *social capital* [H1] dan loyalitas [H4]. Walaupun demikian, budaya organisasional tidak berpengaruh pada retensi [H7]. Hal yang sama berlaku bagi *social capital* yang tidak berpengaruh pada loyalitas [H2]. Berkaitan dengan itu, *social capital* juga tidak berpengaruh secara *indirect* antara budaya organisasional terhadap loyalitas [H3] dan retensi [H6].

##### 4.4.1 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap *Social Capital*

Hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasional terhadap *social capital* mempunyai pengaruh positif pada dosen manajemen Universitas Islam Indonesia, terbukti pada nilai sampel asli 0.756, memiliki nilai *p-value* sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05 dan nilai *t-statistic* 8.661 lebih besar dari 1.96 sehingga dinyatakan signifikan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang memberikan hasil adanya dampak positif dan signifikan budaya organisasional terhadap *social capital* (Afshari et al., 2020 ; Ramezan, 2016; Ouzký & Machek, 2023).



Merujuk pada tabel 4.4, variabel budaya organisasional memiliki 2 indikator dengan kategori sangat tinggi 5.26 dan 5.13 yaitu *Saya memberikan ruang untuk komunikasi dua arah dengan mahasiswa* dan *Saya aktif berperan dalam pekerjaan*. Hal ini mengindikasikan bahwa dosen manajemen UII proaktif dalam membangun budaya kerja. Hasil ini didukung tabel 4.5 variabel *social capital* dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator *Saya menghormati dan bersikap sopan kepada karyawan yang lain* dan *Saya berpendapat bahasa dapat mempengaruhi cara pandang orang lain* dengan nilai 5.26. Hal tersebut menjelaskan bahwa dosen manajemen UII dalam menjalin *networking* dan menjaga hubungan agar dapat mendukung pekerjaan mencapai visi misi organisasi.

Oleh karena itu, budaya organisasi menghasilkan *social capital* melalui komunikasi. Mengingat komunikasi menjembatani transfer informasi, semakin baik penggunaan bahasa maka penyerapan informasi dapat dipahami secara optimal sehingga komunikasi dapat mendukung pemenuhan catur dharma dosen UII salah satunya pengajaran, (Afshari et al., 2020).

Berdasarkan analisis tersebut, dapat dinyatakan **H1 diterima** karena terdapat pengaruh positif dari budaya organisasional terhadap *social capital*.

#### 4.4.2 Pengaruh *Social Capital* terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa *social capital* terhadap loyalitas karyawan tidak mempunyai pengaruh positif pada dosen manajemen Universitas Islam Indonesia, terbukti pada nilai sampel asli -0.294, memiliki nilai *p-value* sebesar 0.432 lebih besar dari 0.05 dan nilai *t-statistic* 0.787 lebih kecil dari 1.96 sehingga dinyatakan

tidak signifikan. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian sebelumnya yang memberikan hasil adanya dampak positif dan signifikan *social capital* terhadap loyalitas karyawan (Chen et al., 2017; Kim et al., 2019; Yao et al., 2015) .

Pada penelitian ini menghasilkan nilai rata-rata indikator kepuasan karyawan dengan kategori sangat tinggi, didukung oleh penelitian sebelumnya yang memberikan hasil bahwa kepuasan karyawan mempengaruhi loyalitas karyawan (Mampuru et al., 2024). Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi tingkat loyalitas seseorang terhadap organisasi. Loyalitas juga dapat dibangun atas kesadaran untuk bekerja secara optimal dan penuh tanggung jawab. Hal ini selaras dengan teori yang dikemukakan oleh Oliver (1999), yaitu loyalitas aksi dimana individu yang memiliki niat akan memiliki kesiapan untuk bertindak. Maka, kesadaran dan kesiapan karyawan akan menghasilkan kepuasan dalam bekerja yang akhirnya menciptakan loyalitas karyawan. Hubungan sosial memiliki peran memperkuat loyalitas. Dalam hal ini, apabila antar dosen atau karyawan saling menghormati dan ketika ada informasi, akan memilih bahasa yang sesuai karena berpengaruh pada sudut pandang karyawan, sehingga dalam lingkungan kerja dapat tercipta hubungan baik. Namun, semangat dalam bekerja dan kompetensi rekan kerja menjadi faktor yang mempengaruhi loyalitas dan relasi. Pada penelitian ini, dua indikator tersebut menunjukkan skor terendah diantara indikator lainnya. Selain itu, terdapat variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini yang dapat menciptakan loyalitas karyawan yaitu keterlibatan karyawan (Nguyen & Ha, 2023), pemberdayaan (Alkhodary, 2023), kecerdasan emosional dan gaya kepemimpinan juga dapat menciptakan loyalitas karyawan (Sejati et al., 2021).

Tingkat loyalitas dan pemberdayaan dosen yang terlibat lebih tinggi dibandingkan dengan rekan dosen yang kurang terlibat, pada akhirnya berkontribusi terhadap pertumbuhan organisasi. Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional untuk meningkatkan kepemimpinannya dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Gaya kepemimpinan yang sesuai akan menciptakan kepercayaan yang melandasi terbentuknya loyalitas karyawan (Farman et al., 2019).

Berdasarkan analisis tersebut, dapat dinyatakan **H2 ditolak** karena tidak terdapat pengaruh positif dari *social capital* terhadap loyalitas karyawan.

#### **4.4.3 Pengaruh *Social Capital* Memediasi Budaya Organisasional terhadap Loyalitas Karyawan**

Hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa *social capital* tidak memediasi positif budaya organisasional terhadap loyalitas dosen manajemen Universitas Islam Indonesia, terbukti pada nilai sampel asli 0.222, memiliki nilai *p-value* sebesar 0.472 lebih besar dari 0.05 dan nilai *t-statistic* 0.720 lebih kecil dari 1.96 sehingga dinyatakan tidak signifikan. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian sebelumnya yang memberikan hasil adanya dampak positif dan signifikan *social capital* terhadap loyalitas karyawan.

Meskipun hasil analisis pada penjabaran **H1** berbeda dengan **H2**, cara komunikasi dan bahasa yang digunakan dalam menyampaikan informasi dapat menciptakan *social capital*. Ketika informasi dapat diterima dengan baik dan jelas maka dapat meminimalkan *miss-communication* dalam melaksanakan tugas (Afshari et al., 2020). Komunikasi merujuk pada proses berbagi ide, informasi, dan umpan balik untuk menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan kolaboratif.

Komunikasi yang berjalan dengan baik akan berpengaruh pada kepuasan karyawan (Nguyen & Ha, 2023) sehingga menciptakan loyalitas karyawan (Mampuru et al., 2024). Dilema dari penelitian ini, terdapat faktor lain yang memiliki korelasi positif antara *social capital* dalam memediasi budaya organisasional dengan loyalitas karyawan seperti keterlibatan karyawan (Nguyen & Ha, 2023), pemberdayaan (Alkhodary, 2023), kecerdasan emosional (Sejati et al., 2021) dan gaya kepemimpinan (Sejati et al., 2021; Farman et al., 2019).

Berdasarkan analisis tersebut, dapat dinyatakan **H3 ditolak** karena tidak terdapat pengaruh positif *social capital* memediasi budaya organisasional terhadap loyalitas karyawan.

#### 4.4.4 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasional terhadap loyalitas karyawan mempunyai pengaruh positif pada dosen manajemen Universitas Islam Indonesia, terbukti pada nilai sampel asli 0.980, memiliki nilai *p-value* 0.000 sebesar lebih kecil dari 0.05 dan nilai *t-statistic* 4.115 lebih besar dari 1.96 sehingga dinyatakan signifikan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang memberikan hasil adanya dampak positif dan signifikan budaya organisasional terhadap loyalitas karyawan (Fernández et al., 2018; Hien & Tuan, 2023; Sutanto & Setiadi, 2021; Yusuf & Saragih, 2020).

Merujuk pada tabel 4.4, variabel budaya organisasional dengan indikator kategori sangat tinggi 5.13 yaitu *Saya aktif berperan dalam pekerjaan*. Hal ini mengindikasikan bahwa dosen manajemen UII bertanggung jawab dalam bekerja. Hasil ini didukung tabel 4.6 variabel *social capital* dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator *Saya memilih universitas ini sebagai tempat untuk mendistribusikan ilmu yang saya miliki* dengan nilai 5.52, serta indikator dengan nilai 5.48 yaitu *Saya memberikan kontribusi positif pada universitas*.

Hal tersebut menjelaskan bahwa dosen bersikap tanggung jawab dalam bekerja berdasarkan kesadaran untuk menyebarkan wawasan dan berperan serta dalam memajukan universitas dalam ranah ilmu pengetahuan.

Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi dalam bentuk kemampuan karyawan memecahkan permasalahan yang terjadi dalam pekerjaannya (Sutanto & Setiadi, 2021).

Berdasarkan analisis tersebut, dapat dinyatakan **H4 diterima** karena terdapat pengaruh positif dari budaya organisasional terhadap loyalitas karyawan.

#### **4.4.5 Pengaruh *Social Capital* terhadap Retensi Karyawan**

Hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis menunjukkan *social capital* terhadap retensi karyawan tidak mempunyai pengaruh positif pada dosen manajemen Universitas Islam Indonesia, terbukti pada nilai sampel asli 0.427, memiliki nilai *p-value* sebesar 0.207 lebih besar dari 0.05 dan nilai *t-statistic* 1.264 lebih kecil dari 1.96 sehingga dinyatakan tidak signifikan. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya yang memberikan hasil adanya dampak positif dan signifikan *social capital* terhadap retensi karyawan (Rodríguez et al., 2022; Tansuria & Nelwan, 2018).

Kondisi seperti ini dapat terjadi karena adanya faktor lain di luar variabel yang digunakan pada penelitian yaitu politik organisasi yang dimediasi oleh *social capital*, menunjukkan hasil adanya pengaruh terhadap kerja karyawan dalam bentuk stres kerja, kepuasan kerja, dan niat berpindah (ul Haq et al., 2019). *Social capital* memiliki makna hubungan yang memberikan peluang pertukaran informasi (Alrawashdeh et al., 2024). Hubungan antar karyawan dapat menciptakan peluang retensi karyawan melalui *knowledge sharing* yang mencakup berbagi informasi, ide, saran, dan pengetahuan yang relevan dengan organisasi (Al Qudah et al., 2023).

Selain itu, manajemen kinerja juga berpengaruh terhadap retensi karyawan (Tansuria & Nelwan, 2018). Pada manajemen kinerja, indikator seperti apresiasi, promosi berdasarkan kinerja, penilaian kinerja secara adil kepada semua karyawan dilakukan secara transparan memiliki pengaruh langsung terhadap retensi karyawan. Mengingat hal itu, penerapan strategi retensi yang efektif menjadi penting untuk mempertahankan talenta terbaik.

Berdasarkan analisis tersebut, dapat dinyatakan **H5 ditolak** karena tidak terdapat pengaruh positif dari *social capital* terhadap retensi karyawan.

#### **4.4.6 Pengaruh *Social Capital* Memediasi Budaya Organisasional terhadap Retensi Karyawan**

Hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa *social capital* tidak memediasi positif budaya organisasional terhadap retensi dosen manajemen Universitas Islam Indonesia, terbukti pada nilai sampel asli 0.323, memiliki nilai *p-value* sebesar 0.232 lebih besar dari 0.05 dan nilai *t-statistic* 1.197 lebih kecil dari 1.96 sehingga dinyatakan tidak signifikan. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian sebelumnya yang memberikan hasil adanya dampak positif dan signifikan *social capital* terhadap retensi karyawan.

Pada penelitian ini, beberapa indikator memiliki skor terendah diantara indikator lain. Pada variabel budaya organisasional yaitu indikator pemahaman tujuan organisasi, variabel retensi karyawan yaitu indikator keseimbangan kerja, dan variabel *social capital* yaitu indikator keyakinan pada kompetensi rekan kerja. Rendahnya skor dapat menjadi indikasi bahwa setiap pihak yang memiliki kepentingan seperti organisasi dan karyawan belum mencapai tujuan yang diharapkan. Hal ini dapat dioptimalisasi dengan mempertahankan dan meng-*improve* hal-hal yang sudah ada seperti komunikasi, pelatihan karyawan, dan sikap toleransi.

Walaupun telah ditolak dengan analisis pada penjabaran hasil **H5** dan **H7**, perlu diketahui menurut Mondy & Martocchio (2016), budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam suatu organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki nilai, keyakinan, dan kebiasaan selaras dengan organisasi kemungkinan besar akan bertahan lebih lama di organisasi (Tansuria & Nelwan, 2018). Komunikasi menjadi salah satu cara untuk membangun hubungan mengingat bahwa budaya organisasional mempengaruhi *social capital* sehingga melalui komunikasi dapat membuka peluang untuk berbagi pengetahuan yang dampaknya memperbesar peluang ketahanan karyawan di organisasi (Alrawashdeh et al., 2024).

Faktor lain seperti pengelolaan terhadap talenta dan beban kerja memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan sehingga untuk memberikan penjelasan lebih konkret, membutuhkan kajian lebih lanjut (Al Qudah et al., 2023; ur Rehman et al., n.d.).

Berdasarkan analisis tersebut, dapat dinyatakan **H6 ditolak** karena tidak terdapat pengaruh positif *social capital* memediasi budaya organisasional terhadap retensi karyawan.

#### **4.4.7 Pengaruh Budaya Organisasional Retensi Karyawan**

Hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasional terhadap retensi karyawan tidak mempunyai pengaruh positif pada dosen manajemen Universitas Islam Indonesia, terbukti pada nilai sampel asli 0.383, memiliki nilai *p-value* sebesar 0.141 lebih besar dari 0.05 dan nilai *t-statistic* 1.474 lebih kecil dari 1.96 sehingga dinyatakan tidak signifikan. Hasil penelitian ini memiliki kesamaan pada penelitian sebelumnya sebelumnya yang memberikan hasil adanya

dampak negatif dan tidak signifikan budaya organisasional terhadap retensi karyawan (Murtiningsih, 2020). Hasil penelitian ini juga bertentangan dengan hasil penelitian sebelumnya yang memberikan hasil adanya dampak positif dan signifikan budaya organisasional terhadap retensi karyawan (Akhtar & Kankam, 2019; Goyal & Kaur, 2023; Shoaib et al., 2023; Tyagi, 2021) .

Pada penelitian ini menghasilkan nilai rata-rata indikator kesempatan karir dengan kategori tinggi, didukung oleh penelitian sebelumnya yang memberikan hasil bahwa kesempatan karir meliputi program pelatihan dan pengembangan mempengaruhi retensi karyawan (Bibi et al., n.d.). Organisasi yang memberikan program pelatihan yang memadai membuat karyawan bertahan lebih lama dan meningkatkan tingkat retensi. Namun hasil ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Alajlani et al., (2022) yang memberikan hasil bahwa praktik sumber daya manusia berupa pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan motivasi yang berdampak pada penilaian kinerja, pemberdayaan, kompensasi serta tunjangan bukan untuk meningkatkan retensi karyawan pada organisasi (Alajlani et al., 2022).

Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan, melainkan kepuasan kerja (Murtiningsih, 2020). Hal ini didukung oleh penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan (Al Qudah et al., 2023). Kondisi budaya organisasi yang tidak memiliki pengaruh terhadap *social capital* dapat dipengaruhi oleh beban kerja dan peluang promosi yang diberikan organisasi kepada karyawan (Rehman et al., n.d.). Beban kerja yang tinggi yang tidak diimbangi dengan promosi atau penghargaan yang rendah terhadap karyawan, dapat mempengaruhi ketahanan karyawan untuk bekerja di organisasi. Meskipun pada penelitian ini terdapat indikator pemberian penghargaan organisasi



kepada karyawan yang memiliki kinerja baik dengan nilai tinggi, namun ada faktor lain yang tidak dibahas yang dapat menciptakan retensi karyawan yaitu manajemen talenta, sebuah metode untuk mengelola sumber daya manusia yang bertalenta (Al Qudah et al., 2023).

Berdasarkan analisis tersebut, dapat dinyatakan **H7 ditolak** karena tidak terdapat pengaruh positif dari budaya organisasional terhadap retensi karyawan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini melalui kuesioner kepada dosen program studi manajemen di Universitas Islam Indonesia, maka dapat dihasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap *social capital*.
2. *Social capital* tidak memiliki pengaruh pada loyalitas karyawan.
3. *Social capital* tidak memediasi secara positif antara hubungan budaya organisasional dan loyalitas karyawan.
4. Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.
5. *Social capital* tidak memiliki pengaruh pada retensi karyawan.
6. *Social capital* tidak memediasi secara positif antara hubungan budaya organisasional dan retensi karyawan.
7. Budaya organisasional tidak memiliki pengaruh pada retensi karyawan.

#### 5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, berikut merupakan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi Universitas Islam Indonesia, diantaranya:

1. Dalam upaya meningkatkan pengaruh budaya organisasional, perusahaan perlu memberikan pemahaman tujuan organisasi terhadap karyawan. Universitas Islam Indonesia memiliki landasan dengan akronim MERCY OF GOD yang diturunkan dari visi dan misi yang menjadi jaminan mutu, namun tidak semua karyawan mengetahui, maka organisasi dapat mengkomunikasikan visi, misi, jargon tersebut pada *event* formal dan non-formal.

2. Dalam upaya membentuk loyalitas karyawan, kesadaran untuk memenuhi kewajiban memiliki peran penting karena akan berpengaruh pada niat, motivasi, dan semangat dalam bekerja secara penuh tanggung jawab. Hal ini bisa dilakukan dengan memberikan kepercayaan kepada karyawan, mendengarkan keluhan, menampung aspirasi, dan memberikan umpan balik antar karyawan agar dapat memberikan kritik saran yang membangun.
3. Dalam upaya mengakomodasi retensi karyawan, perusahaan dapat memberikan hak-hak karyawan seperti keseimbangan kerja dengan cara memberikan kemudahan cuti, penggajian tepat waktu dan transparan, serta menyediakan fasilitas kelola stres baik dalam bentuk konseling, olahraga bersama, dan refreshing.
4. Dalam upaya meningkatkan pengaruh *social capital* terhadap keyakinan kompetensi yang dimiliki oleh rekan kerja, penggunaan bahasa memiliki peran penting dalam membentuk sudut pandang dan pemahaman karyawan. Implementasi dari hal tersebut dapat menciptakan sikap sopan, rasa saling menghormati, dan kepedulian antar karyawan. Dukungan dan sikap positif kepada rekan kerja dapat membangun hubungan yang baik.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Peneliti menyadari masih ada beberapa kekurangan dan keterbatasan penelitian sebagai berikut:

1. Kuesioner yang disebar kepada dosen program studi manajemen di Universitas Islam Indonesia tidak dapat mencakup keseluruhan sampel. Sampel awal berjumlah 45, namun respons yang kembali berjumlah 23.
2. Peneliti tidak dapat mendampingi ketika responden melakukan pengisian sehingga menimbulkan pemahaman yang berbeda pada setiap individu terhadap item kuesioner.
3. Penelitian dilakukan pada universitas sehingga tidak dapat digeneralisasi untuk perusahaan pada sektor lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS), Alternative Structural Equation Modeling (SEM) Dalam Penelitian Bisnis*. CV Andi Offset.
- Afshari, L., Nasab, A. H., & Dickson, G. (2020). Organizational culture, social capital, and knowledge management: an integrated model. *International Journal Of Knowledge Management*, 16(2), 52–66. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2020040104>
- Akhtar, S., & Kankam, W.A., (2019). International journal of research organizational culture and employee retention at smes in pakistan; an investigation of mediating role of quality of work life. *International Journal of Research*. <https://journals.pen2print.org/index.php/ijr/>
- Alajlani, S., & Yesufu, L.O., (2022). The impact of human resource practices on employee retention: A study of three private higher educational institutions in the United Arab Emirates. *SA Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm>
- Alkhodary, D. A. (2023). Exploring the relationship between organizational culture and well-being of educational institutions in jordan. *Administrative Sciences*, 13(3), 92. <https://doi.org/10.3390/admsci13030092>
- AlQudah, N. F., Anjum, M.A., Naeem, K., Alqudah, M.M., Ahmed, A., & Shtnaoui, H. (2023). Examining the antecedents of employee retention among Jordanian private Universities: The moderating role of knowledge sharing. *Cogent Business and Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2208429>
- Alrawashdeh, M. N., Alsawalqa, R. O., Alnajdawi, A., Aljboor, R., AlTwahya, F., & Ibrahim, A. M. (2024). Workplace cyberbullying and social capital among Jordanian university academic staff: a cross-sectional study. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02805-z>

- Asrar-ul-Haq, M., Ali, H.Y., Anwar, S., Iqbal, A., Iqbal, M.B., Suleman, N., et al. (2019). Impact of organizational politics on employee work outcomes in higher education institutions of Pakistan: Moderating role of social capital. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(2), 185–200. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-07-2018-0086>
- Bibi, P., Ahmad, A., & Halim Abd Majid, A. (n.d.). The impact of training and development and supervisors support on employees retention in academic institutions in pakistan: the moderating role of the work environment. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 20(1), 113–131. <http://journal.ugm.ac.id/gamaijb>
- Cachón-Rodríguez, G., Blanco-González, A., Prado-Román, C., & Del-Castillo-Feito, C. (2022). How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference? *Evaluation and Program Planning*, 95. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102171>
- Chen, X., Huang, Q., & Davison, R.M. (2017). The role of website quality and socialcapital in building buyers' loyalty. *International Journal of Information Management*, 37(1), 1563–1574. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.07.005>
- Dashborad Data Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah V Yogyakarta “Pelaporan Periode 2019/2020 Ganjil.”(n.d.). Dilihat Januari 2024 <<https://lldikti5.id/lldikti5/edashboard/index.php>>
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Farman, S., Afridi, S.A., & Haider, M. (2019). Servant leadership and faculty loyalty nexus; mediating role of faculty trust. *NUML International Journal of Business & Management; Islamabad*, 14(1), 60–74.

- Fernández, J.G., Landroquez, S.M., Colon, L.V., & Carrión, G.C. (2018). An explanatory and predictive PLS-SEM approach to the relationship between organizational culture, organizational performance and customer loyalty: The case of health clubs. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(3), 438–454. <https://doi.org/10.1108/JHTT-09-2017-0100>
- Goyal, R., & Kaur, G. (2023). Determining the role of employee engagement in nurse retention along with the mediation of organizational culture. *Healthcare (Switzerland)*, 11(5). <https://doi.org/10.3390/healthcare11050760>
- Grafik Jumlah Dosen Aktif Berdasarkan Jenis Kelamin.* (2020). Dilihat 9 Desember 2023. <<https://pddikti.kemdikbud.go.id/dosen>>
- Ghozali, I., & Latan, H.. (2015). *Partial Least Square Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., (2016). *Aplikasi Analisis multivariete dengan program IBM SPSS 23* (8th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M.S.P., (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi Cetakan 9). PT. Bumi Aksara.
- Hien, P. H., & Tuan, T. T. (2023). Strengthening the link between organizational culture and employee loyalty: exploring the mediating effects of employee trust and job satisfaction. *Global Business and Finance Review*, 28(3), 68–84. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2023.28.3.68>
- Kariyam. (n.d.). *“MERCY OF GOD” Basis Standar Pendidikan Tinggi Islam.*
- Kim, M.R., Cichy, R.F., Zhang, L., & Yu, J. H. (2019). Antecedents of social capital and its impact on satisfaction and Loyalty. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 28(2), 263–284. <https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1510798>

- KR Jogja. (2024). Tingkatkan produktivitas dosen dalam menulis buku, penerbit deepublish jalin kerjasama dengan stikes bethesda yogyakarta. Dilihat 2 Maret 2024. <<https://www.krjogja.com/yogyakarta/1244373843/tingkatkan-produktivitas-dosen-dalam-menulis-buku-penerbit-deepublish-jalin-kerjasama-dengan-stikes-bethesda-yogyakarta>>
- Layanan Bansoskes*. (n.d.). Dilihat 28 Januari 2024. <<https://hrd.uui.ac.id/layanan-bansoskes/#tab-id-1>>
- Mampuru, M. P., Mokoena, B.A., Isabirye, A.K., & Mampuru, M. (2024). Training and development impact on job satisfaction, loyalty and retention among academics. *SA Journal of Human Resource Management Affiliation*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm>
- Murtiningsih, R. S. (2020). The impact of compensation, training & development, and organizational culture on job satisfaction and employee retention. *Indonesian Management and Accounting Research*, 19(1), 33–50. <https://doi.org/10.25105/imar.v19i1.6969>
- Nahapiet, J., & Goshal, S. (1998). Social capital intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2)
- Nguyen, C.M.A., & Ha, M. T. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01806-8>
- Ramezan, M. (2016). Examining the impact of organizational culture on social capital in a research based organizations. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(3), 411–426. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-12-2014-0065>
- Sarwono, J., & Narimawati, U. (2015). *Membuat Skripsi, Tesis, dan Disertasi dengan Partial Least Square SEM (PLS-SEM)*. Yogyakarta. Andi Offset.

- Saydam, G. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource) Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta. Djanbatan.
- Sejati, S., Isnaini, D., Fitria, R., Kusmidi, H., & Hadikusuma, W. (2021). The Influence of Emotional Intelligence and Leadership Style on Employee Loyalty during Covid-19 Pandemic (Surveyin University Islamic State Raden Intan Lampung and IAIN Province Bengkulu in 2020) (Vol. 25). <http://annalsofrscb.ro>
- Sekaran, U. (2011). *Research Methods For Business (Metode Penelitian Untuk Bisnis)*. Salemba Empat.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill- Building Approach* (6th ed.). Wiley.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (8th ed.). John Wiley & Sons.
- Social Capital and the Global Economy Francis Fukuyama A Redrawn Map Of The World*. (n.d.).
- Stasa Ouzký, M., & Machek, O. (2023). Family firm performance: the effects of organizational culture and organizational social capital. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2023-0089>
- Sutarwan, P. (2023). *Pelatihan Etos Kerja Dan Produktivitas Kerja*.
- Sutanto, H., & Setiadi, N.J. (2021). Organizational Culture And Employee Loyalty: Mediation Impact Of Organizational Commitment. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*, 18(1). ISSN 1567-214x
- Tansuria, B.I., & Nelwan, M.L. (2018). Exploratory factors analysis of employee retention at tertiary educational institution: a case study of a private university in East Indonesia. *Binus Business Review*, 9(3), 227–233. <https://doi.org/10.21512/bbr.v9i3.4796>



- Tyagi, N. (2021). Aligning organizational culture to enhance managerial effectiveness of academic leaders: an interface for employee engagement and retention. *International Journal of Educational Management*, 35(7), 1387–1404. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2020-0447>
- ur Rehman, M., Khan Afridi, F., & Ahmad Yousafzai, M. (n.d.). *Determinants of Employee Retention of PhD Faculty in Private Sector Universities of Peshawar*. <http://cusitjournals.com/index.php/CURJ>
- Yao, C. Y., Tsai, C. C., & Fang, Y. C. (2015). Understanding social capital, team learning, members' e-loyalty and knowledge sharing in virtual communities. *Total Quality Management and Business Excellence*, 26(5–6), 619–631. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.865918>
- Yusuf, Y. O., & Saragih, R. (2020). The Effect Of Organizational Culture On Employee Loyalty. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 4(3).

**LAMPIRAN**  
**Lampiran 1**  
**Penelitian Terdahulu**  
**Jurnal**

| No. | Identitas Jurnal   | Variabel dan Teori   | Hasil Analisis  |
|-----|--|--|---|
| 1.  | <p>Siswanti dan Salsabil (2023) berjudul “<i>Organizational Culture and Its Consequences sfor Social Capital, Human Capital, and Innovative Behavior: Cross-Level Analysis</i>”</p> <p><b>Sampel:</b> 339</p> <p><b>Alat analisis:</b> Hierarchical Linear Modelling (HLM)</p> <p><b>Metode:</b> kuantitatif</p> <p>ISSN: 2304-1013 (Online); 2304-1269 (CDROM); 2414-6722 (Print)</p> | <p><b>Budaya Organisasional</b> (Schein, 1995)</p> <p><b>Social Capital</b> (Nahapiet and Ghoshal, 1998)</p>   | <p><i>Social capital</i> memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku inovatif.</p>     |
| 2.  | <p>Afshari <i>et. al.</i>, (2020) <i>Organizational Culture, Social Capital, and Knowledge Management: An Integrated Model</i>”.</p> <p><b>Sampel:</b> 127</p> <p><b>Alat analisis:</b></p>  | <p><b>Budaya Organisasional</b> (Dennison, 2000)</p> <p><b>Social Capital</b> (Nahapiet and Ghoshal, 1998)</p> | <p>Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>social capital</i>.</p> |

|    |  |  |   |
|----|--|--|---|
|    | <p><b>Metode:</b> kuantitatif<br/>DOI: 10.4018/IJKM.2020040104</p>   |  |   |
| 3. | <p>Majid Ramezan (2016)<br/><i>Examining the impact of organizational culture on social capital in a research based organizations</i></p> <p><b>Sampel:</b> 120<br/><b>Alat analisis:</b> SPSS21<br/><b>Metode:</b> Kuantitatif<br/>DOI 10.1108/VJIKMS-12-2014-0065</p>        | <p><b>Budaya</b><br/><b>Organisasional</b><br/>(Denison, 1997)</p> <p><b>Social Capital</b><br/>(Nahapiet and Ghoshal, 1998)</p> | <p>Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>social capital</i>.</p>   |
| 4. | <p>Ouzky dan Macheck (2023)<br/><i>Family firm performance: the effects of organizational culture and organizational social capital</i></p> <p><b>Sampel:</b> 339<br/><b>Alat analisis:</b> IBM SPSS AMOS<br/><b>Metode:</b> Kuantitatif<br/>DOI 10.1108/JFBM-06-2023-0089</p> | <p><b>Budaya</b><br/><b>Organisasional</b><br/>(Schein, 1995)</p> <p><b>Social Capital</b><br/>(Nahapiet and Ghoshal, 1998)</p>  | <p>Budaya organisasi yang terdiri dari orientasi kelompok vs individual dan orientasi eksternal vs internal memiliki pengaruh terhadap <i>social capital</i>.</p> |

| No | Identitas Jurnal   | Variabel dan Teori  | Hasil Analisis   |
|----|--|---|--|
| 1. | <p>Kim <i>et. al.</i>, (2018)<br/> <i>Antecedents of social capital and its impact on satisfaction and Loyalty</i></p> <p><b>Sampel:</b> 559 anggota <i>Club Managers Association of America</i></p> <p><b>Alat analisis:</b> SPSS 22.0 dan Mplus Version 7.31</p> <p><b>Metode:</b> kuantitatif</p> <p>DOI: 10.1080/19368623.2018.1510798</p> | <p><b><i>Social Capital</i></b><br/> (Nahapiet and Ghoshal, 1998)<br/> (Dai et al., 2015)<br/> (McGehee et al., 2010; Putnam, 2000)</p> <p><b><i>Employee loyalty</i></b><br/> (Oliver, 1997)</p> | <p>Modal sosial memiliki hubungan positif terhadap loyalitas.</p>                  |
| 2. | <p>Yao <i>et. al.</i>, (2015)<br/> <i>Understanding social capital, team learning, members' e-loyalty and knowledge sharing in virtual communities</i></p> <p><b>Sampel:</b> 222</p> <p><b>Alat analisis:</b> SEM</p>  | <p><b><i>Social Capital</i></b><br/> (Nahapiet and Ghoshal, 1998)<br/> (Putnam,</p>   | <p>Modal sosial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap pembelajara</p> |

|    |   |   |   |
|----|---|---|---|
|    | <b>Metode:</b> kuantitatif  | 1995)<br><br><b>E-loyalty</b><br>(Cyr,<br>Bonanni,<br>Bowes,<br>dan<br>Ilsever,<br>2005)<br>(Christou,<br>2003) | n tim dan<br>loyalitas<br>elektronik<br>anggota<br>komunitas<br>virtual.    |
| 3. | Chen <i>et. al.</i> , (2017)<br><br><i>The role of website quality and social capital<br/>in building buyers' loyalty</i><br><br><b>Sampel:</b> 307<br><b>Alat analisis:</b> PLS<br><b>Metode:</b> kuantitatif<br><br><a href="https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.07.005">https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.07.005</a> | <b>Social<br/>Capital</b><br>(Nahapiet<br>and<br>Ghoshal,<br>1998)  | Modal sosial<br>berpengaruh<br>positif<br>terhadap<br>loyalitas<br>pembeli. |

| No. | Identitas Jurnal     | Variabel dan Teori | Hasil Analisis |
|-----|----------------------|--------------------|----------------|
| 1.  | Hien dan Tuan (2023) | <b>Budaya</b>      | Budaya         |

|    |   |   |  |
|----|---|---|--|
|    | <p><i>Strengthening the Link Between Organizational Culture and Employee Loyalty: Exploring the Mediating Effects of Employee Trust and Job Satisfaction</i></p> <p><b>Sampel:</b> 355<br/><b>Alat analisis:</b> SmartPLS<br/><b>Metode:</b> Kuantitatif<br/>doi.org/10.17549/gbfr.2023.28.3.68</p> | <p><b>Organisasional</b><br/>(Potter, 2003)</p> <p><b>Loyalitas</b><br/>(Elegido, 2013)<br/>(Baoguo and Mian, 2011)</p>                 | <p>organisasi memiliki pengaruh positif yang langsung terhadap loyalitas karyawan.</p>   |
| 2. | <p>Sutanto dan Setiadi (2021)<br/><i>Organizational Culture And Employee Loyalty: Mediation Impact Of Organizational Commitment</i></p> <p><b>Sampel:</b> 236<br/><b>Alat analisis:</b> SPSS20<br/><b>Metode:</b> Kuantitatif<br/>ISSN 1567-214x</p>  | <p><b>Budaya</b><br/><b>Organisasional</b><br/>(Wallach, 1983)</p> <p><b>Loyalitas</b><br/>(Robbins dan Coulter, 2007)</p>              | <p>Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.</p> |
| 3. | <p>Yusuf-Saragih (2020)<br/><i>The Effect Of Organizational Culture On Employee Loyalt</i></p> <p><b>Sampel:</b> 78<br/><b>Teknik analisis:</b> analisis deskriptif dan analisis regresi linier sederhana<br/><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>  | <p><b>Budaya</b><br/><b>Organisasional</b><br/>(Carmelia dan Tishler, 2006)</p> <p><b>Loyalitas</b><br/>(Hasibuan dan Malayu, 2007)</p> | <p>Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.</p>       |

|    |  |   |  |
|----|--|---|--|
|    | ISSN 2579-4892 print/ ISSN 2655-8327 online  | (Saydam 2000)   |  |
| 4. | <p>García-Fernández <i>et. al.</i>, (2018)<br/> <i>An explanatory and predictive PLS-SEM approach to the relationship between organizational culture, organizational performance and customer loyalty</i></p> <p><b>Sampel:</b> 101 manajer dan 2.931 konsumen</p> <p><b>Alat analisis:</b> PLS-SEM</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p> <p>DOI 10.1108/JHTT-09-2017-0100</p> | <p><b>Budaya</b></p> <p><b>Organisasional</b><br/>(Barney, 1986)</p> <p><b>Loyalitas</b><br/>(Davidson, 2003)</p> | <p>Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.</p> |

| No. | Identitas Jurnal  | Variabel dan Teori   | Hasil Analisis |
|-----|---|--|----------------|
| 1.  | <p>Weibo <i>et. al.</i>, (2010)<br/> <i>Talent Retention, Empirical Study of Multi-Routes Model Perspective of Social Capital Theory</i></p> <p><b>Sampel:</b> 150</p> <p><b>Alat analisis:</b> SPSS</p> <p><b>Metode:</b> kuantitatif</p> <p>ISSN: 1993-5250</p> | <p><b>Social Capital</b><br/>(Nahapiet dan Goshal, 1998)</p> <p><b>Retensi</b><br/>( )</p> |                |

|    |  |  |  |
|----|--|--|--|
|    |  |  |  |
| 2. | <p>Burmann <i>et. al.</i>, (2022)<br/> <i>The relevance of social capital indicators for member retention in times of Corona</i></p> <p><b>Sampel:</b> 3.247<br/> <b>Alat analisis:</b><br/> <b>Metode:</b><br/> <a href="https://doi.org/10.1007/s12662-021-00793-9">https://doi.org/10.1007/s12662-021-00793-9</a></p> | <p><b>Social Capital</b><br/> (Putnam, 2000)</p> <p><b>Retensi</b><br/> ()</p> |  |

| TNo | Identitas Jurnal  | Variabel dan Teori   | Hasil Analisis   |
|-----|---|--|--|
| 1.  | <p>Yun <i>et. al.</i>, (2019)<br/> <i>Organizational Culture and Employee Retention at SMEs in Pakistan; an investigation of mediating role of Quality of Work Life</i></p> <p><b>Sampel:</b> 234<br/> <b>Alat analisis:</b> Smart PLS<br/> <b>Metode:</b> Kuantitatif<br/> e-ISSN: 2348-6848 p-ISSN: 2348-795X</p> | <p><b>Budaya</b><br/> <b>Organisasion</b><br/> <b>al</b><br/> (Mclaughlin, 2014) (Suh, 1986)</p> <p><b>Retensi</b><br/> (Kyndt, Dochy, Michielson, and Moeyaert, 2009)</p> | <p>Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.</p> |
| 2.  | Tyagi (2021)  | <b>Budaya</b>  | Budaya   |



|    |   |  |  |
|----|---|--|--|
|    | <p><i>Aligning organizational culture to enhance managerial effectiveness of academic leaders: an interface for employee engagement and retention</i></p> <p><b>Sampel:</b> 400<br/> <b>Alat analisis:</b> AMOS 21<br/> <b>Metode:</b> Kuantitatif<br/> DOI 10.1108/IJEM-10-2020-0447</p>                                   | <p><b>Organisasion al</b><br/> (Cameron dan Quinn, 2011)</p> <p><b>Retensi</b><br/> (Mobleyy, 1977)</p>        | <p>organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keefektifan manajerial yang memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan.</p> |
| 3. | <p>Shoaib <i>et. al.</i>, (2023)<br/> <i>Impact of organizational culture and compensation on job satisfaction and employee retention: A case of pharmaceutical industry of Pakistan</i></p> <p><b>Sampel:</b> 338<br/> <b>Alat analisis:</b> Smart PLS<br/> <b>Metode:</b> Kuantitatif<br/> 10.59263/gmjacs.13.01.2023</p> | <p><b>Budaya Organisasion al</b><br/> (Herzberg, 1968)</p> <p><b>Retensi</b><br/> (Nguyen dan Duong, 2021)</p> | <p>Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja.</p>   |
| 4. | <p>Goyal dan Kaur (2023)<br/> <i>Determining the Role of Employee</i></p>   | <p><b>Budaya Organisasion</b></p>  | <p>Budaya organisasion</p>   |

|    |   |  |   |
|----|---|--|---|
|    | <p><i>Engagement in Nurse Retention along with the Mediation of Organizational Culture</i></p> <p><b>Sampel:</b> 51<br/> <b>Alat analisis:</b> Smart PLS<br/> <b>Metode:</b> Kuantitatif<br/> doi.org/ 10.3390/healthcare11050760</p>   | <p><b>al</b><br/> (Divyarajaram , 2014)</p> <p><b>Retensi</b><br/> (Kim dan Kim, 2021)</p>   | <p>al memediasi retensi yang memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan</p> |
| 5. | <p>Murtiningsih (2019)<br/> <i>The Impact of Compensation, Training, and Development and Organizational Culture on Job Satisfaction and Retention</i></p> <p><b>Sampel:</b> 150<br/> <b>Alat analisis:</b> IBM SPSS AMOS 22<br/> <b>Metode:</b> Kuantitatif<br/> DOI:<br/> <a href="http://dx.doi.org/10.25105/imar.v19i1.6969">http://dx.doi.org/10.25105/imar.v19i1.6969</a><br/> ISSN: (e) 2441-9724 (p) 1411-8858</p> | <p><b>Budaya</b><br/> <b>Organisasional</b><br/> <b>al</b><br/> (Robbins dan Coulter, 2016)<br/> (Denison dan Misra, 2007)</p> <p><b>Retensi</b><br/> (Mathis and Jackson, 2010)</p> | <p>Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan.</p>       |
| 6. | <p>Madueke dan Emerole (2017)<br/> <i>Organizational Culture and Employee Retention of Selected Commercial Banks in Anambra State</i></p> <p><b>Sampel:</b></p>   | <p><b>Budaya</b><br/> <b>Organisasional</b><br/> <b>al</b><br/> (O'Reilly dan Chatman)<br/> (Hofstede)</p>   | <p>Ada hubungan positif dan signifikan antara budaya</p>                                  |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
|  | <p><b>Alat analisis:</b> Smart PLS</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p> <p>DOI: 10.21276/sjbms.2017.2.3.16</p> | <p>(Greenberg dan Robert)</p> <p><b>Retensi</b></p> | <p>inovatif dan komitmen karyawan, penciptaan ide, kapabilitas dan pengambilan risiko sangat penting bagi organisasi dengan retensi tinggi.</p> |
|--|---|---|---|

### Teori

| Variabel                            | Tokoh          | Indikator  | Teori Selanjutnya |
|-------------------------------------|----------------|--|-------------------|
| <p><b>Budaya Organisasional</b></p> | Denison (1997) | <p>keterlibatan, kemampuan beradaptasi, misi, konsistensi</p>                          | Denison (1997)    |
|                                     | Potter (2003)  | <p>Seperangkat keyakinan bersama, nilai-nilai, adat istiadat, sikap, serta panduan</p> |                   |

|  |                                |  |  |
|--|--------------------------------|--|--|
|  |                                | praktik aktivitas, struktur, dan operasi bisnis  |  |
|  | Potter (2003),<br>Venon (2001) | keyakinan, nilai, norma, sikap, dan kebiasaan umum yang menentukan aktivitas bisnis, hirarki, operasi                                      |  |
|  | Wallach (1983)                 | <i>Bureaucratic culture, supportive culture, innovative culture</i>  |  |
|  | Carmelia dan Tishler (2006)    | nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar dimana budaya organisasi juga berfungsi sebagai dasar sistem manajemen suatu organisasi, |  |

|  |                            |   |  |
|--|----------------------------|---|--|
|  |                            | serta seperangkat praktik dan perilaku manajemen, dimana keduanya menggambarkan dan mendukung prinsip-prinsip dasar organisasi. |  |
|  | Barney (1986)              | seperangkat nilai, kepercayaan, asumsi dan simbol-simbol  |  |
|  | Mclaughlin (2014)          | Nilai, kepercayaan, asumsi  |  |
|  | Cameron dan Quinn (2011)   | <i>Clan culture, adhocracy culture, market culture, hierarchical culture</i>  |  |
|  | Robbins and Coulter (2016) | seperangkat nilai, prinsip, tradisi, dan cara   |  |

|  |               |   |  |
|--|---------------|---|--|
|  |               | <p>kerja yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang mempengaruhi perilaku dan tindakan anggota organisasi, dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain</p> |  |
|  | Schein (1995) | <p>Pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dalam belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal</p>   |  |

|  |                           |   |  |
|--|---------------------------|---|--|
|  | Herzberg<br>(1968)        | Suara karyawan,<br>pengakuan,<br>lingkungan<br>kerja,<br>keseimbangan<br>kehidupan kerja<br>yang sehat,<br>manajemen<br>talenta                             |  |
|  | Divyarajaram<br>(2014)    | memotivasi staf<br>menjunjung<br>kode etik,<br>mendukung<br>motivasi<br>melalui<br>pengakuan,<br>menumbuhkan<br>kepuasan diri,<br>panutan<br>perilaku staf. |  |
|  | Elegido (2013)            | Komitmen<br>untuk<br>mengutamakan<br>pekerjaan  |  |
|  | Baoguo and<br>Mian (2011) | loyalitas<br>karyawan dalam<br>perilaku<br>organisasi, yang   |  |

|                  |                            |   |               |
|------------------|----------------------------|---|---------------|
|                  |                            | mengacu pada keyakinan pada nilai-nilai inti organisasi, bekerja keras untuk mencapai tujuannya, dan tetap bersama organisasi |               |
| <b>Loyalitas</b> | Robbins & Coulter (2007)   | Kesediaan untuk melindungi dan menyelamatkan kesejahteraan fisik dan emosional  | Oliver (1999) |
|                  | Hasibuan dan Malayu (2007) | Kesetiaan karyawan terhadap pekerjaan, jabatan, dan organisasi  |               |
|                  | Saydam (2000)              | Tekad dan kemampuan untuk menaati, melaksanakan dan mengamalkan   |               |



|                |                 |   |                           |
|----------------|-----------------|---|---------------------------|
|                |                 | sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab                        |                           |
|                | Davidson (2003) | Budaya membentuk tindakan dan komitmen karyawan pada pelayanan                        |                           |
|                | Oliver (1997)   | Komitmen konsumen untuk konsisten membeli kembali atau melindungi produk atau layanan |                           |
|                | Christou (2003) | Menghilangkan ketidakpuasan, meningkatkan kepuasan, meningkatkan komitmen pelanggan   |                           |
| <b>Retensi</b> | Mobley (1977)   | Kemampuan organisasi untuk  | Mathis dan Jackson (2010) |

|  |                           |   |  |
|--|---------------------------|---|--|
|  |                           | mencegah karyawan yang cakap meninggalkan organisasi  |  |
|  | Mathis dan Jackson (2010) | <i>Organizational components, organizational career opportunities, awards, the design of tasks and work, employee relations</i>                         |  |
|  | Nguyen dan Duong (2021)   | memberikan kesempatan untuk berprestasi, mengakui kontribusi karyawan, merancang pekerjaan yang bermanfaat dan sesuai dengan keterampilan dan kemampuan |  |

|                              |                                |  |                             |
|------------------------------|--------------------------------|--|-----------------------------|
|                              |                                | karyawan, memberikan tanggung jawab sebanyak mungkin kepada setiap anggota tim, melakukan promosi dari dalam, dan memberikan kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan |                             |
|                              | Coleman (2009), Hertati (2015) | Memberikan manfaat bagi individu dan organisasi  |                             |
| <b><i>Social Capital</i></b> | Nahapiet and Ghoshal (1998)    | <i>Structural aspect, cognitive aspect, relational aspect</i>  | Nahapiet and Ghoshal (1998) |
|                              | Putnam (1995)                  | Karakteristik organisasi sosial meliputi jaringan, norma   |                             |

|  |               |   |  |
|--|---------------|---|--|
|  |               | dan<br>kepercayaan<br>sosial, dan<br>kepentingan<br>bersama |  |
|  | Putnam (2000) | <i>Bonding capital,</i><br><i>bridging capital</i>          |  |

**Lampiran 2**  
**Kuesioner Penelitian**

Assalamualaikum Wr. Wb  
Kepada Yth. Responden Penelitian  
Dosen Manajemen  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia

Saya yang bertanda tangan di bawah ini adalah mahasiswi Universitas Islam Indonesia Dalam rangka mencari data guna menyusun tugas akhir (skripsi) dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Loyalitas dan Retensi Dosen Manajemen Universitas Islam Indonesia: *Social Capital* sebagai Variabel Mediasi ". Maka saya mohon bantuan serta kesediaan Bapak/Ibu, Saudara/I untuk mengisi kuesioner ini.

Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan ke pihak luar, serta kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini terjamin sepenuhnya. Oleh karena itu, saya berharap jawaban Bapak/Ibu, Saudara/I berikan dengan jujur dan terbuka akan sangat membantu dalam penelitian ini. Atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu, Saudara/I dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya

Suciana Nur Aulia

**Identitas Responden:**

1. Nama atau Inisial:
2. Jenis Kelamin:
  - a. Laki-Laki
  - b. Perempuan
3. Usia:
  - a. Kurang dari 35 tahun
  - b. 35 tahun – 40 tahun
  - c. 41 tahun – 45 tahun
  - d. 46 tahun – 50 tahun
  - e. 51 tahun – 55 tahun
  - f. 56 tahun – 60 tahun
  - g. Lebih dari 60 tahun
4. Pendidikan Terakhir:
  - a. Diploma (D3)
  - b. Sarjana (S1)
  - c. Magister (S2)
  - d. Doktoral (S3)
5. Jabatan Fungsional:
  - a. Asisten Ahli
  - b. Lektor
  - c. Lektor Kepala
  - d. Profesor
6. Masa Kerja:
  - a. Kurang dari 5 Tahun
  - b. 5 Tahun – 10 Tahun
  - c. 11 Tahun – 15 Tahun
  - d. 16 Tahun – 20 Tahun
  - e. Lebih dari 20 Tahun

### Petunjuk Pengisian

Untuk pertanyaan berikut mohon beri tanda (**X**) pada salah satu angka 1 sampai 6 sesuai dengan pendapat anda (1 2 3 4 5 6)

### Keterangan

6= Sangat Setuju (SS)

5= Setuju (S)

4= Cukup Setuju (CS)

3= Kurang Setuju (KS)

2= Tidak Setuju (TS)

1= Sangat Tidak Setuju (STS)

### Budaya Organisasional

| No | Pernyataan   | Penilaian |    |    |    |   |    |
|----|--|-----------|----|----|----|---|----|
|    |  | STS       | TS | KS | CS | S | SS |
|    | <b>Keterlibatan</b>  |           |    |    |    |   |    |
| 1. | Saya mendapat pengembangan keterampilan dari organisasi              |           |    |    |    |   |    |
| 2. | Saya menjalin kerja sama untuk menciptakan hasil terbaik             |           |    |    |    |   |    |
| 3. | Saya aktif berperan dalam pekerjaan                                  |           |    |    |    |   |    |
|    | <b>Adaptasi</b>  |           |    |    |    |   |    |
| 1. | Saya dapat merespon dengan baik perubahan yang terjadi di lingkungan |           |    |    |    |   |    |
| 2. | Saya memberikan ruang untuk komunikasi dua arah dengan mahasiswa     |           |    |    |    |   |    |
| 3. | Saya meyakini pembelajaran dapat                                     |           |    |    |    |   |    |

|    |   |  |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|--|
|    | menciptakan inovasi dan meminimalkan risiko   |  |  |  |  |  |  |
|    | <b>Misi</b>   |  |  |  |  |  |  |
| 1. | Saya merasa ada strategi yang jelas untuk masa depan                                    |  |  |  |  |  |  |
| 2. | Saya melakukan evaluasi untuk melihat progres mencapai tujuan                           |  |  |  |  |  |  |
| 3. | Saya memiliki visi menghasilkan individu yang berkarakter                               |  |  |  |  |  |  |
|    | <b>Konsistensi</b>  |  |  |  |  |  |  |
| 1. | Saya merasa seluruh tingkatan di organisasi memahami tujuan organisasi                  |  |  |  |  |  |  |
| 2. | Saya mencari cara agar pihak yang memiliki kepentingan mendapat <i>win-win solution</i> |  |  |  |  |  |  |
| 3. | Saya menggunakan kode etik sebagai dasar berperilaku dalam bekerja                      |  |  |  |  |  |  |

### Loyalitas

| No | Pernyataan  | Penilaian |    |    |    |   |    |
|----|---|-----------|----|----|----|---|----|
|    |   | STS       | TS | KS | CS | S | SS |
|    | <b>Loyalitas Kognitif</b>   |           |    |    |    |   |    |
| 1. | Saya memiliki pengetahuan tentang pekerjaan dan tempat kerja      |           |    |    |    |   |    |
| 2. | Saya memiliki peluang untuk mendapat wawasan baru di tempat kerja |           |    |    |    |   |    |
| 3. | Saya mengetahui fasilitas yang disediakan oleh untuk mendukung    |           |    |    |    |   |    |



|    |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
|    | pekerjaan  |  |  |  |  |  |  |
|    | <b>Loyalitas Afektif</b>   |  |  |  |  |  |  |
| 1. | Saya menyukai pekerjaan dan lingkungan kerja   |  |  |  |  |  |  |
| 2. | Saya merasa puas pada fasilitas yang diberikan   |  |  |  |  |  |  |
| 3. | Saya akan tetap bekerja di tempat kerja sekarang   |  |  |  |  |  |  |
|    | <b>Loyalitas Konatif</b>   |  |  |  |  |  |  |
| 1. | Saya akan memberikan ulasan baik kepada orang yang menanyakan universitas ini            |  |  |  |  |  |  |
| 2. | Saya memiliki semangat tinggi ketika bekerja di universitas ini                          |  |  |  |  |  |  |
| 3. | Saya memiliki harapan besar pada universitas   |  |  |  |  |  |  |
|    | <b>Loyalitas Tindakan</b>  |  |  |  |  |  |  |
| 1. | Saya pernah merekomendasikan universitas tempat saya bekerja kepada teman dan saudara    |  |  |  |  |  |  |
| 2. | Saya memilih universitas ini sebagai tempat untuk mendistribusikan ilmu yang saya miliki |  |  |  |  |  |  |
| 3. | Saya memberikan kontribusi positif pada universitas                                      |  |  |  |  |  |  |

**Retensi**

| No | Pernyataan | Penilaian |
|----|------------|-----------|
|----|------------|-----------|

|    |  | STS | TS | KS | CS | S | SS |
|----|--|-----|----|----|----|---|----|
|    | <b>Komponen Organisasi</b>   |     |    |    |    |   |    |
| 1. | Saya memiliki tempat kerja yang menerapkan budaya kerja yang positif       |     |    |    |    |   |    |
| 2. | Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan kemampuan di tempat kerja     |     |    |    |    |   |    |
| 3. | Saya mendapat jaminan keamanan kerja                                       |     |    |    |    |   |    |
|    | <b>Kesempatan Karir</b>  |     |    |    |    |   |    |
| 1. | Saya mendapat kesempatan untuk mengikuti pelatihan karyawan                |     |    |    |    |   |    |
| 2. | Saya mendapat kesempatan untuk mengembangkan karir                         |     |    |    |    |   |    |
| 3. | Saya memiliki perencanaan karir di tempat kerja                            |     |    |    |    |   |    |
|    | <b>Penghargaan</b>   |     |    |    |    |   |    |
| 1. | Saya mendapat gaji yang sesuai dengan yang saya harapkan                   |     |    |    |    |   |    |
| 2. | Saya mendapatkan penghargaan atas capaian kinerja yang saya raih           |     |    |    |    |   |    |
| 3. | Saya mendapat apresiasi ketika berhasil menyelesaikan tugas secara optimal |     |    |    |    |   |    |
|    | <b>Desain Tugas dan Pekerjaan</b>  |     |    |    |    |   |    |
| 1. | Saya memiliki jadwal kerja yang fleksibel                                  |     |    |    |    |   |    |
| 2. | Saya dapat bekerja dari jarak jauh   |     |    |    |    |   |    |
| 3. | Saya mendapat keseimbangan kerja   |     |    |    |    |   |    |
|    | <b>Hubungan Karyawan</b>   |     |    |    |    |   |    |

|    |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
| 1. | Saya memiliki lingkungan kerja yang memperlakukan karyawan dengan adil |  |  |  |  |  |  |
| 2. | Saya memiliki atasan yang mendukung tercipta hubungan yang harmonis    |  |  |  |  |  |  |
| 3. | Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja                    |  |  |  |  |  |  |

### *Social Capital*

| No | Pernyataan   | Penilaian |    |    |    |   |    |
|----|--|-----------|----|----|----|---|----|
|    |  | STS       | TS | KS | CS | S | SS |
|    | <b>Dimensi Struktural</b>  |           |    |    |    |   |    |
| 1. | Saya menjalin hubungan sosial yang erat dengan rekan kerja   |           |    |    |    |   |    |
| 2. | Saya berpendapat beberapa pekerjaan perlu melibatkan lebih banyak orang dengan latar belakang yang berbeda |           |    |    |    |   |    |
| 3. | Saya menghormati dan bersikap sopan kepada karyawan yang lain  |           |    |    |    |   |    |
|    | <b>Dimensi Kognitif</b>  |           |    |    |    |   |    |
| 1. | Saya menggunakan bahasa yang mudah dipahami ketika berdiskusi  |           |    |    |    |   |    |
| 2. | Saya berpendapat bahasa dapat mempengaruhi cara pandang orang lain   |           |    |    |    |   |    |
| 3. | Saya berpendapat segala kegiatan di tempat kerja membutuhkan evaluasi bersama                              |           |    |    |    |   |    |
|    | <b>Dimensi Relasional</b>  |           |    |    |    |   |    |
| 1. | Saya yakin pada kompetensi rekan kerja   |           |    |    |    |   |    |

|    |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
| 2. | Saya memahami aturan sebagai petunjuk untuk berhubungan dengan rekan kerja         |  |  |  |  |  |  |
| 3. | Saya menghasilkan kinerja yang baik untuk reputasi organisasi                      |  |  |  |  |  |  |
| 4. | Saya memperhatikan orang yang memiliki nilai di lingkungan kerja sebagai referensi |  |  |  |  |  |  |

**Lampiran 3**  
**Tabulasi Data Mentah**

**1. Budaya Organisasional (X)**

| No. | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 | X8 | X9 | X10 | X11 | X12 | Total | Mean |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-------|------|
| 1.  | 6  | 6  | 6  | 5  | 6  | 6  | 6  | 4  | 6  | 3   | 6   | 6   | 66    | 5,50 |
| 2.  | 6  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 2  | 3  | 6  | 2   | 6   | 2   | 46    | 3,83 |
| 3.  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 3   | 4   | 5   | 53    | 4,42 |
| 4.  | 6  | 5  | 6  | 6  | 5  | 6  | 5  | 5  | 6  | 4   | 5   | 6   | 65    | 5,42 |
| 5.  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 5   | 54    | 4,50 |
| 6.  | 5  | 5  | 5  | 5  | 6  | 6  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 6   | 63    | 5,25 |
| 7.  | 5  | 5  | 5  | 4  | 6  | 5  | 5  | 5  | 6  | 3   | 5   | 4   | 58    | 4,83 |
| 8.  | 6  | 6  | 6  | 5  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 4   | 4   | 6   | 67    | 5,58 |
| 9.  | 5  | 4  | 5  | 5  | 6  | 5  | 3  | 6  | 5  | 1   | 3   | 6   | 54    | 4,50 |
| 10. | 5  | 5  | 5  | 5  | 6  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3   | 5   | 5   | 57    | 4,75 |
| 11. | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 72    | 6,00 |
| 12. | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 49    | 4,08 |
| 13. | 4  | 5  | 5  | 5  | 6  | 6  | 3  | 5  | 5  | 1   | 5   | 4   | 54    | 4,50 |
| 14. | 5  | 5  | 6  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3   | 5   | 5   | 55    | 4,58 |
| 15. | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 4   | 6   | 6   | 70    | 5,83 |
| 16. | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 5  | 4   | 4   | 4   | 49    | 4,08 |
| 17. | 6  | 6  | 6  | 4  | 6  | 6  | 5  | 5  | 6  | 4   | 5   | 6   | 65    | 5,42 |
| 18. | 5  | 5  | 6  | 5  | 6  | 5  | 3  | 5  | 5  | 1   | 5   | 6   | 57    | 4,75 |
| 19. | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 5   | 51    | 4,25 |
| 20. | 6  | 6  | 6  | 6  | 5  | 5  | 6  | 6  | 6  | 5   | 5   | 6   | 68    | 5,67 |
| 21. | 5  | 6  | 6  | 5  | 6  | 6  | 5  | 5  | 5  | 4   | 5   | 6   | 64    | 5,33 |
| 22. | 6  | 5  | 6  | 6  | 6  | 5  | 6  | 6  | 6  | 5   | 6   | 6   | 69    | 5,75 |
| 23. | 6  | 6  | 6  | 6  | 5  | 6  | 5  | 4  | 5  | 4   | 4   | 5   | 62    | 5,17 |

**2. Loyalitas (Y<sub>1</sub>)**

| No. | Y<br>1 | Y<br>2 | Y<br>3 | Y<br>4 | Y<br>5 | Y<br>6 | Y<br>7 | Y<br>8 | Y<br>9 | Y<br>10 | Y<br>11 | Y<br>12 | Total | Mean |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|-------|------|
| 1.  | 6      | 6      | 6      | 6      | 6      | 6      | 6      | 6      | 6      | 6       | 6       | 6       | 72    | 6,00 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |      |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| 2.  | 6 | 6 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 | 2 | 6 | 6 | 6 | 55 | 4,58 |
| 3.  | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 60 | 5,00 |
| 4.  | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 61 | 5,08 |
| 5.  | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 57 | 4,75 |
| 6.  | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 70 | 5,83 |
| 7.  | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 59 | 4,92 |
| 8.  | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 72 | 6,00 |
| 9.  | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 6 | 46 | 3,83 |
| 10. | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 56 | 4,67 |
| 11. | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 72 | 6,00 |
| 12. | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 57 | 4,75 |
| 13. | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 4 | 54 | 4,50 |
| 14. | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 62 | 5,17 |
| 15. | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 72 | 6,00 |
| 16. | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 57 | 4,75 |
| 17. | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 70 | 5,83 |
| 18. | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 6 | 6 | 5 | 57 | 4,75 |
| 19. | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 53 | 4,42 |
| 20. | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 70 | 5,83 |
| 21. | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 67 | 5,58 |
| 22. | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 69 | 5,75 |
| 23. | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 71 | 5,92 |

### 3. Retensi (Y<sub>2</sub>)

| N<br>o. | Y<br>1.<br>2 | Y<br>2.<br>2 | Y<br>2.<br>3 | Y<br>2.<br>4 | Y<br>2.<br>5 | Y<br>2.<br>6 | Y<br>2.<br>7 | Y<br>2.<br>8 | Y<br>2.<br>9 | Y2.<br>10 | Y2.<br>11 | Y2.<br>12 | Y2.<br>13 | Y2.<br>14 | Y2.<br>15 | To<br>tal | Me<br>an |
|---------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| 1.      | 3            | 6            | 6            | 6            | 6            | 6            | 4            | 6            | 6            | 6         | 6         | 6         | 6         | 6         | 6         | 85        | 5,6<br>7 |
| 2.      | 4            | 5            | 4            | 6            | 5            | 3            | 1            | 2            | 2            | 5         | 5         | 1         | 3         | 5         | 5         | 56        | 3,7<br>3 |
| 3.      | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 5         | 5         | 4         | 5         | 5         | 5         | 65        | 4,3<br>3 |
| 4.      | 4            | 5            | 5            | 5            | 5            | 4            | 5            | 5            | 5            | 5         | 5         | 3         | 5         | 5         | 5         | 71        | 4,7<br>3 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |          |          |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------|----------|
| 5.  | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 1 | 3 | 5 | 5 | 65 | 4,3<br>3 |          |
| 6.  | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 80 | 5,3<br>3 |          |
| 7.  | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 71 | 4,7<br>3 |          |
| 8.  | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 4 | 3 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 80 | 5,3<br>3 |          |
| 9.  | 2 | 3 | 5 | 6 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 6 | 4 | 65 | 4,3<br>3 |          |
| 10. | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 3 | 3 | 5  | 58       | 3,8<br>7 |
| 11. | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 6 | 87 | 5,8<br>0 |          |
| 12. | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 6 | 4 | 65 | 4,3<br>3 |          |
| 13. | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 | 4 | 4  | 59       | 3,9<br>3 |
| 14. | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5  | 75       | 5,0<br>0 |
| 15. | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 4 | 6  | 88       | 5,8<br>7 |
| 16. | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 6 | 4  | 62       | 4,1<br>3 |
| 17. | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5  | 74       | 4,9<br>3 |
| 18. | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 6  | 63       | 4,2<br>0 |
| 19. | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 59       | 3,9<br>3 |
| 20. | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6  | 82       | 5,4<br>7 |
| 21. | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5  | 72       | 4,8<br>0 |
| 22. | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 75       | 5,0<br>0 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-----|
| 2  | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 4 | 5 | 4 | 6 | 6 | 6 | 3 | 4 | 6 |    | 5,3 |
| 3. |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 80 | 3   |

#### 4. Social Capital (Z)

| No. | Z1 | Z2 | Z3 | Z4 | Z5 | Z6 | Z7 | Z8 | Z9 | Z10 | Total | Mean |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-------|------|
| 1.  | 6  | 5  | 6  | 5  | 5  | 6  | 4  | 6  | 6  | 6   | 55    | 5,50 |
| 2.  | 3  | 6  | 2  | 3  | 6  | 6  | 5  | 4  | 3  | 2   | 40    | 4,00 |
| 3.  | 5  | 4  | 6  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 50    | 5,00 |
| 4.  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 50    | 5,00 |
| 5.  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4   | 45    | 4,50 |
| 6.  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 50    | 5,00 |
| 7.  | 4  | 6  | 6  | 5  | 5  | 6  | 5  | 6  | 5  | 6   | 54    | 5,40 |
| 8.  | 6  | 6  | 6  | 6  | 5  | 5  | 6  | 4  | 6  | 6   | 56    | 5,60 |
| 9.  | 3  | 2  | 4  | 5  | 6  | 6  | 2  | 5  | 6  | 5   | 44    | 4,40 |
| 10. | 5  | 6  | 6  | 5  | 6  | 6  | 4  | 5  | 5  | 5   | 53    | 5,30 |
| 11. | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 5  | 5  | 4  | 5  | 6   | 55    | 5,50 |
| 12. | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 40    | 4,00 |
| 13. | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 6  | 5  | 6  | 5   | 50    | 5,00 |
| 14. | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 6  | 5  | 5   | 49    | 4,90 |
| 15. | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 5  | 5  | 6  | 6   | 58    | 5,80 |
| 16. | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 48    | 4,80 |
| 17. | 5  | 5  | 6  | 6  | 6  | 6  | 5  | 5  | 6  | 6   | 56    | 5,60 |
| 18. | 5  | 4  | 6  | 6  | 5  | 6  | 4  | 4  | 5  | 4   | 49    | 4,90 |
| 19. | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 41    | 4,10 |
| 20. | 5  | 5  | 6  | 6  | 6  | 6  | 5  | 5  | 5  | 5   | 54    | 5,40 |
| 21. | 5  | 5  | 5  | 6  | 6  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 52    | 5,20 |
| 22. | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 50    | 5,00 |
| 23. | 6  | 5  | 6  | 6  | 6  | 4  | 4  | 5  | 6  | 5   | 53    | 5,30 |



**Lampiran 4**  
**Hasil Uji Outer Model**

**Nilai Outer Loading**

| <b>Kode</b> | <b>BO</b> | <b>L</b> | <b>R</b> | <b>SC</b> | <b>Keterangan</b> |
|-------------|-----------|----------|----------|-----------|-------------------|
| BO 1        | 0.741     |          |          |           | Valid             |
| BO 2        | 0.885     |          |          |           | Valid             |
| BO 3        | 0.865     |          |          |           | Valid             |
| BO 4        | 0.769     |          |          |           | Valid             |
| BO 5        | 0.586     |          |          |           | Valid             |
| BO 6        | 0.806     |          |          |           | Valid             |
| BO 7        | 0.880     |          |          |           | Valid             |
| BO 8        | 0.678     |          |          |           | Valid             |
| BO 9        | 0.641     |          |          |           | Valid             |
| BO 10       | 0.488     |          |          |           | Tidak Valid       |
| BO 11       | 0.481     |          |          |           | Tidak Valid       |
| BO 12       | 0.771     |          |          |           | Valid             |
| L 1         |           | 0.692    |          |           | Valid             |
| L 2         |           | 0.669    |          |           | Valid             |
| L 3         |           | 0.753    |          |           | Valid             |
| L 4         |           | 0.866    |          |           | Valid             |
| L 5         |           | 0.780    |          |           | Valid             |
| L 6         |           | 0.849    |          |           | Valid             |
| L 7         |           | 0.870    |          |           | Valid             |
| L 8         |           | 0.830    |          |           | Valid             |
| L 9         |           | 0.798    |          |           | Valid             |
| L 10        |           | 0.468    |          |           | Tidak Valid       |
| L 11        |           | 0.760    |          |           | Valid             |
| L 12        |           | 0.608    |          |           | Valid             |
| R 1         |           |          | 0.548    |           | Valid             |
| R 2         |           |          | 0.828    |           | Valid             |
| R 3         |           |          | 0.804    |           | Valid             |
| R 4         |           |          | 0.707    |           | Valid             |
| R 5         |           |          | 0.861    |           | Valid             |
| R 6         |           |          | 0.755    |           | Valid             |

|       |  |  |        |       |             |
|-------|--|--|--------|-------|-------------|
| R 7   |  |  | 0.505  |       | Valid       |
| R 8   |  |  | 0.650  |       | Valid       |
| R 9   |  |  | 0.711  |       | Valid       |
| R 10  |  |  | 0.844  |       | Valid       |
| R 11  |  |  | 0.774  |       | Valid       |
| R 12  |  |  | 0.685  |       | Valid       |
| R 13  |  |  | 0.683  |       | Valid       |
| R 14  |  |  | -0.287 |       | Tidak Valid |
| R 15  |  |  | 0.750  |       | Valid       |
| SC 1  |  |  |        | 0.812 | Valid       |
| SC 2  |  |  |        | 0.489 | Tidak Valid |
| SC 3  |  |  |        | 0.849 | Valid       |
| SC 4  |  |  |        | 0.864 | Valid       |
| SC 5  |  |  |        | 0.445 | Tidak Valid |
| SC 6  |  |  |        | 0.230 | Tidak Valid |
| SC 7  |  |  |        | 0.359 | Tidak Valid |
| SC 8  |  |  |        | 0.331 | Tidak Valid |
| SC 9  |  |  |        | 0.737 | Valid       |
| SC 10 |  |  |        | 0.865 | Valid       |

**Nilai *Outer Loading* (Setelah Dieleminasi)**

| <b>Kode</b> | <b>BO</b> | <b>L</b> | <b>R</b> | <b>SC</b> | <b>Keterangan</b> |
|-------------|-----------|----------|----------|-----------|-------------------|
| BO 1        | 0.690     |          |          |           | Valid             |
| BO 2        | 0.871     |          |          |           | Valid             |
| BO 3        | 0.871     |          |          |           | Valid             |
| BO 4        | 0.871     |          |          |           | Valid             |
| BO 5        | 0.871     |          |          |           | Valid             |
| BO 6        | 0.871     |          |          |           | Valid             |
| BO 7        | 0.871     |          |          |           | Valid             |
| BO 8        | 0.871     |          |          |           | Valid             |
| BO 9        | 0.871     |          |          |           | Valid             |
| BO 12       | 0.815     |          |          |           | Valid             |
| L 1         |           | 0.776    |          |           | Valid             |
| L 2         |           | 0.742    |          |           | Valid             |
| L 5         |           | 0.903    |          |           | Valid             |

|       |  |       |       |       |       |
|-------|--|-------|-------|-------|-------|
| L 6   |  | 0.733 |       |       | Valid |
| L 9   |  | 0.833 |       |       | Valid |
| L 11  |  | 0.800 |       |       | Valid |
| L 12  |  | 0.707 |       |       | Valid |
| R 7   |  |       | 0.699 |       | Valid |
| R 8   |  |       | 0.827 |       | Valid |
| R 12  |  |       | 0.887 |       | Valid |
| SC 3  |  |       |       | 0.884 | Valid |
| SC 9  |  |       |       | 0.886 | Valid |
| SC 10 |  |       |       | 0.949 | Valid |

### *Nilai Cross Loading*

| <b>Variabel</b> | <b>BO</b> | <b>L</b> | <b>R</b> | <b>SC</b> |
|-----------------|-----------|----------|----------|-----------|
| BO 1            | 0.690     | 0.764    | 0.288    | 0.249     |
| BO 2            | 0.869     | 0.808    | 0.550    | 0.673     |
| BO 3            | 0.883     | 0.647    | 0.656    | 0.647     |
| BO 4            | 0.784     | 0.488    | 0.599    | 0.523     |
| BO 5            | 0.650     | 0.239    | 0.513    | 0.702     |
| BO 6            | 0.830     | 0.657    | 0.559    | 0.705     |
| BO 7            | 0.845     | 0.792    | 0.681    | 0.654     |
| BO8             | 0.726     | 0.375    | 0.572    | 0.568     |
| BO 9            | 0.599     | 0.612    | 0.143    | 0.330     |
| BO 12           | 0.821     | 0.445    | 0.728    | 0.674     |
| Y1.1            | 0.620     | 0.776    | 0.272    | 0.246     |
| Y1.2            | 0.603     | 0.742    | 0.259    | 0.247     |
| Y1.4            | 0.595     | 0.903    | 0.471    | 0.333     |
| Y1.5            | 0.647     | 0.733    | 0.712    | 0.524     |
| Y1.6            | 0.518     | 0.833    | 0.397    | 0.283     |
| Y1.9            | 0.677     | 0.670    | 0.642    | 0.744     |
| Y1.11           | 0.482     | 0.800    | 0.160    | 0.173     |
| Y1.12           | 0.505     | 0.707    | 0.232    | 0.212     |
| Y2.7            | 0.556     | 0.281    | 0.827    | 0.567     |
| Y2.8            | 0.568     | 0.382    | 0.887    | 0.588     |
| Y2.12           | 0.580     | 0.565    | 0.699    | 0.576     |
| Z3              | 0.649     | 0.375    | 0.613    | 0.884     |
| Z9              | 0.664     | 0.357    | 0.595    | 0.886     |

|     |       |       |       |       |
|-----|-------|-------|-------|-------|
| Z10 | 0.739 | 0.473 | 0.732 | 0.949 |
|-----|-------|-------|-------|-------|

*Fornell Lacker*

|            | BO 1  | BO 2  | BO 3  | BO 4   | BO 5   | BO 6  | BO 7  | BO 8   | BO 9  | BO 10 | BO 11 | BO 12 |              |
|------------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|--------------|
| L 1        | 0.818 | 0.558 | 0.473 | 0.569  | 0.098  | 0.553 | 0.516 | 0.348  | 0.739 | 0.312 | 0.538 | 0.287 | 0.484        |
| L 2        | 0.848 | 0.667 | 0.517 | 0.402  | 0.145  | 0.459 | 0.586 | 0.27   | 0.632 | 0.349 | 0.509 | 0.232 | 0.468        |
| <b>L 3</b> | 0.58  | 0.815 | 0.788 | 0.622  | 0.247  | 0.58  | 0.665 | 0.279  | 0.216 | 0.383 | 0.367 | 0.556 | <b>0.508</b> |
| L 4        | 0.581 | 0.607 | 0.467 | 0.307  | 0.12   | 0.519 | 0.717 | 0.363  | 0.54  | 0.62  | 0.386 | 0.348 | 0.465        |
| L 5        | 0.479 | 0.738 | 0.651 | 0.373  | 0.348  | 0.63  | 0.672 | 0.238  | 0.177 | 0.433 | 0.326 | 0.481 | 0.462        |
| L 6        | 0.51  | 0.722 | 0.507 | 0.296  | 0.107  | 0.453 | 0.622 | 0.096  | 0.345 | 0.57  | 0.594 | 0.215 | 0.420        |
| <b>L 7</b> | 0.418 | 0.709 | 0.567 | 0.565  | 0.479  | 0.681 | 0.846 | 0.503  | 0.433 | 0.617 | 0.284 | 0.569 | <b>0.556</b> |
| <b>L 8</b> | 0.284 | 0.713 | 0.522 | 0.521  | 0.445  | 0.616 | 0.816 | 0.382  | 0.351 | 0.662 | 0.316 | 0.506 | <b>0.511</b> |
| <b>L 9</b> | 0.22  | 0.676 | 0.554 | 0.513  | 0.423  | 0.593 | 0.809 | 0.416  | 0.223 | 0.644 | 0.188 | 0.574 | <b>0.486</b> |
| L 10       | 0.403 | 0.281 | 0.242 | -0.067 | -0.072 | 0.056 | 0.391 | -0.058 | 0.26  | 0.479 | 0.316 | 0.232 | 0.205        |
| L 11       | 0.52  | 0.576 | 0.457 | 0.226  | 0.096  | 0.423 | 0.494 | 0.18   | 0.496 | 0.394 | 0.559 | 0.249 | 0.389        |
| L 12       | 0.654 | 0.435 | 0.35  | 0.27   | 0.145  | 0.396 | 0.47  | 0.378  | 0.557 | 0.327 | 0.239 | 0.368 | 0.382        |
|            | 0.53  | 0.62  | 0.51  | 0.38   | 0.22   | 0.50  | 0.63  | 0.28   | 0.41  | 0.48  | 0.39  | 0.38  | Mean         |

|             | BO 1   | BO 2   | BO 3   | BO 4   | BO 5   | BO 6   | BO 7   | BO 8  | BO 9  | BO 10  | BO 11  | BO 12  |              |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|--------------|
| R 1         | 0.306  | 0.411  | 0.251  | 0.259  | -0.133 | 0.172  | 0.529  | 0.151 | 0.114 | 0.812  | 0.246  | 0.200  | 0.277        |
| <b>R 2</b>  | 0.695  | 0.761  | 0.487  | 0.347  | 0.085  | 0.506  | 0.753  | 0.17  | 0.468 | 0.652  | 0.482  | 0.289  | <b>0.475</b> |
| <b>R 3</b>  | 0.662  | 0.64   | 0.491  | 0.547  | 0.13   | 0.413  | 0.682  | 0.361 | 0.38  | 0.55   | 0.147  | 0.505  | <b>0.459</b> |
| <b>R 4</b>  | 0.767  | 0.545  | 0.535  | 0.364  | 0.203  | 0.519  | 0.429  | 0.308 | 0.474 | 0.092  | 0.386  | 0.348  | <b>0.414</b> |
| <b>R 5</b>  | 0.804  | 0.74   | 0.59   | 0.552  | 0.27   | 0.603  | 0.71   | 0.361 | 0.496 | 0.407  | 0.383  | 0.460  | <b>0.531</b> |
| <b>R 6</b>  | 0.341  | 0.595  | 0.526  | 0.513  | 0.468  | 0.588  | 0.599  | 0.431 | 0.184 | 0.249  | 0.105  | 0.448  | <b>0.421</b> |
| R 7         | 0.097  | 0.432  | 0.588  | 0.596  | 0.41   | 0.414  | 0.448  | 0.51  | -0.09 | 0.347  | 0.138  | 0.679  | 0.381        |
| R 8         | 0.187  | 0.484  | 0.52   | 0.529  | 0.465  | 0.527  | 0.53   | 0.353 | 0.034 | 0.314  | 0.267  | 0.574  | 0.399        |
| <b>R 9</b>  | 0.23   | 0.546  | 0.602  | 0.489  | 0.533  | 0.671  | 0.628  | 0.458 | 0.21  | 0.375  | 0.434  | 0.638  | <b>0.485</b> |
| <b>R 10</b> | 0.647  | 0.671  | 0.491  | 0.49   | 0.339  | 0.733  | 0.62   | 0.333 | 0.496 | 0.309  | 0.355  | 0.363  | <b>0.487</b> |
| <b>R 11</b> | 0.629  | 0.656  | 0.445  | 0.461  | 0.251  | 0.629  | 0.568  | 0.288 | 0.555 | 0.288  | 0.306  | 0.261  | <b>0.445</b> |
| R 12        | 0.407  | 0.412  | 0.477  | 0.324  | 0.362  | 0.407  | 0.663  | 0.519 | 0.395 | 0.357  | 0.066  | 0.505  | 0.408        |
| <b>R 13</b> | 0.386  | 0.566  | 0.492  | 0.241  | 0.189  | 0.429  | 0.8    | 0.366 | 0.481 | 0.656  | 0.511  | 0.392  | <b>0.459</b> |
| R 14        | -0.053 | -0.216 | -0.252 | -0.055 | -0.158 | -0.309 | -0.078 | 0.066 | 0.181 | -0.165 | -0.271 | -0.080 | -            |
| <b>R 15</b> | 0.746  | 0.768  | 0.705  | 0.518  | 0.205  | 0.512  | 0.617  | 0.304 | 0.534 | 0.282  | 0.472  | 0.450  | <b>0.509</b> |
|             | 0.457  | 0.534  | 0.463  | 0.412  | 0.241  | 0.454  | 0.567  | 0.332 | 0.327 | 0.368  | 0.268  | 0.402  | Mean         |

|  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |  |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|--|
|  | BO 1 | BO 2 | BO 3 | BO 4 | BO 5 | BO 6 | BO 7 | BO 8 | BO 9 | BO 10 | BO 11 | BO 12 |  |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|--|

|             |       |       |       |       |       |       |       |        |       |        |        |        |             |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|-------------|
| <b>SC 1</b> | 0.552 | 0.745 | 0.741 | 0.555 | 0.328 | 0.611 | 0.79  | 0.317  | 0.349 | 0.545  | 0.337  | 0.647  | <b>0.54</b> |
| SC 2        | 0.511 | 0.549 | 0.271 | 0.141 | 0.124 | 0.393 | 0.452 | 0.025  | 0.549 | 0.343  | 0.703  | -0.106 | 0.33        |
| SC 3        | 0.16  | 0.623 | 0.63  | 0.477 | 0.546 | 0.516 | 0.623 | 0.428  | 0.215 | 0.283  | 0.059  | 0.62   | 0.43        |
| <b>SC 4</b> | 0.377 | 0.785 | 0.763 | 0.641 | 0.583 | 0.671 | 0.58  | 0.639  | 0.308 | 0.264  | 0.049  | 0.736  | <b>0.53</b> |
| SC 5        | 0.556 | 0.456 | 0.334 | 0.287 | 0.208 | 0.473 | 0.158 | 0.301  | 0.565 | -0.007 | 0.32   | 0.171  | 0.32        |
| SC 6        | 0.382 | 0.2   | 0.089 | 0.046 | 0.353 | 0.149 | 0.02  | 0.27   | 0.632 | -0.312 | 0.361  | 0.113  | 0.19        |
| SC 7        | 0.133 | 0.327 | 0.114 | 0.052 | 0.064 | 0.338 | 0.302 | 0.21   | 0.458 | 0.318  | 0.418  | -0.106 | 0.22        |
| SC 8        | 0.06  | 0.207 | 0.219 | 0.051 | 0.192 | 0.242 | 0.216 | -0.043 | 0.076 | -0.08  | 0.129  | 0.115  | 0.12        |
| SC 9        | 0.253 | 0.586 | 0.567 | 0.511 | 0.651 | 0.706 | 0.422 | 0.509  | 0.257 | -0.072 | -0.106 | 0.596  | 0.41        |
| SC 10       | 0.26  | 0.623 | 0.569 | 0.444 | 0.704 | 0.691 | 0.714 | 0.598  | 0.408 | 0.319  | 0.107  | 0.621  | 0.50        |
|             | 0.32  | 0.51  | 0.43  | 0.32  | 0.38  | 0.48  | 0.43  | 0.33   | 0.38  | 0.16   | 0.24   | 0.34   | Mean        |

|             | L 1    | L 2    | L 3    | L 4   | L 5   | L 6    | L 7    | L 8    | L 9    | L 10   | L 11   | L 12  |             |
|-------------|--------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------------|
| R 1         | 0.305  | 0.283  | 0.352  | 0.726 | 0.457 | 0.674  | 0.522  | 0.563  | 0.541  | 0.534  | 0.529  | 0.441 | 0.49        |
| <b>R 2</b>  | 0.621  | 0.683  | 0.655  | 0.82  | 0.797 | 0.856  | 0.694  | 0.667  | 0.609  | 0.522  | 0.678  | 0.529 | <b>0.68</b> |
| R 3         | 0.614  | 0.514  | 0.588  | 0.72  | 0.548 | 0.528  | 0.648  | 0.492  | 0.531  | 0.408  | 0.38   | 0.701 | 0.56        |
| R 4         | 0.684  | 0.695  | 0.571  | 0.463 | 0.497 | 0.314  | 0.319  | 0.082  | 0.068  | 0.277  | 0.37   | 0.636 | 0.41        |
| R 5         | 0.741  | 0.797  | 0.695  | 0.58  | 0.634 | 0.481  | 0.552  | 0.398  | 0.398  | 0.323  | 0.449  | 0.641 | 0.56        |
| R 6         | 0.412  | 0.435  | 0.595  | 0.529 | 0.708 | 0.419  | 0.56   | 0.448  | 0.513  | 0.009  | 0.219  | 0.321 | 0.43        |
| R 7         | 0.099  | 0.047  | 0.58   | 0.169 | 0.539 | 0.33   | 0.518  | 0.454  | 0.56   | -0.063 | 0.056  | -0.05 | 0.27        |
| R 8         | 0.215  | 0.202  | 0.485  | 0.332 | 0.582 | 0.329  | 0.559  | 0.448  | 0.547  | -0.076 | 0.01   | 0.126 | 0.31        |
| R 9         | 0.303  | 0.249  | 0.596  | 0.491 | 0.655 | 0.491  | 0.722  | 0.618  | 0.643  | 0.066  | 0.238  | 0.183 | 0.44        |
| R 10        | 0.768  | 0.699  | 0.613  | 0.572 | 0.605 | 0.447  | 0.606  | 0.451  | 0.485  | 0.215  | 0.454  | 0.618 | 0.54        |
| R 11        | 0.742  | 0.68   | 0.587  | 0.558 | 0.477 | 0.425  | 0.591  | 0.442  | 0.473  | 0.175  | 0.38   | 0.578 | 0.51        |
| R 12        | 0.338  | 0.371  | 0.394  | 0.629 | 0.597 | 0.299  | 0.637  | 0.441  | 0.444  | 0.325  | 0.319  | 0.476 | 0.44        |
| <b>R 13</b> | 0.413  | 0.371  | 0.513  | 0.731 | 0.575 | 0.715  | 0.696  | 0.732  | 0.71   | 0.542  | 0.59   | 0.341 | <b>0.58</b> |
| R 14        | -0.055 | -0.168 | -0.403 | 0.052 | -0.42 | -0.246 | -0.179 | -0.135 | -0.168 | -0.051 | -0.089 | 0.141 | -0.14       |
| <b>R 15</b> | 0.7    | 0.553  | 0.72   | 0.522 | 0.552 | 0.594  | 0.481  | 0.463  | 0.442  | 0.572  | 0.727  | 0.563 | <b>0.57</b> |
|             | 0.460  | 0.427  | 0.503  | 0.526 | 0.520 | 0.444  | 0.528  | 0.438  | 0.453  | 0.252  | 0.354  | 0.416 | Mean        |

**Fornell-Larcker (Setelah Eliminasi)**

| Variabel  | BO    | L     | R     | SC    |
|-----------|-------|-------|-------|-------|
| <b>BO</b> | 0.775 |       |       |       |
| <b>L</b>  | 0.758 | 0.774 |       |       |
| <b>R</b>  | 0.706 | 0.510 | 0.808 |       |
| <b>SC</b> | 0.756 | 0.447 | 0.717 | 0.907 |

**Nilai AVE**

| <b>Variabel</b> | <b>AVE</b> | <b>Kriteria</b> | <b>Keterangan</b> |
|-----------------|------------|-----------------|-------------------|
| <b>BO</b>       | 0.601      | 0,5             | Valid             |
| <b>L</b>        | 0.599      | 0,5             | Valid             |
| <b>R</b>        | 0.653      | 0,5             | Valid             |
| <b>SC</b>       | 0.822      | 0,5             | Valid             |

**Uji Realibilitas**

| <b>Variabel</b> | <b><i>Cronbach's Alpha</i></b> | <b><i>Composite Reliability</i></b> | <b>Kriteria</b> | <b>Keterangan</b> |
|-----------------|--------------------------------|-------------------------------------|-----------------|-------------------|
| <b>BO</b>       | 0.924                          | 0.937                               | > 0,7           | Reliabel          |
| <b>L</b>        | 0.903                          | 0.922                               | > 0,7           | Reliabel          |
| <b>R</b>        | 0.728                          | 0.849                               | > 0,7           | Reliabel          |
| <b>SC</b>       | 0.891                          | 0.933                               | > 0,7           | Reliabel          |

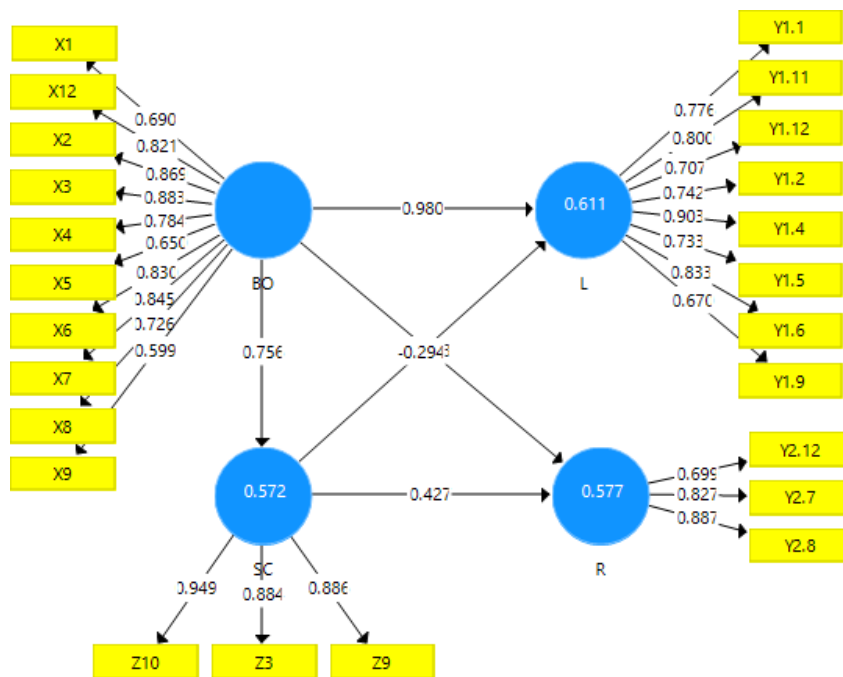
### Lampiran 5 Hasil Uji Inner Model

**Nilai R-Square**

| Variabel              | R Square | R Square Adjusted |
|-----------------------|----------|-------------------|
| <b>Loyalitas</b>      | 0.611    | 0.572             |
| <b>Retensi</b>        | 0.577    | 0.535             |
| <i>Social Capital</i> | 0.572    | 0.551             |

**Q<sup>2</sup> Predictive**

|           | SSO     | SSE     | Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO) |
|-----------|---------|---------|-----------------------------|
| <b>BO</b> | 230.000 | 230.000 |                             |
| <b>L</b>  | 184.000 | 124.931 | 0.321                       |
| <b>R</b>  | 69.000  | 51.969  | 0.247                       |
| <b>SC</b> | 69.000  | 40.838  | 0.408                       |



**Uji Pengaruh Langsung**

|                    | <b>Original Sample (O)</b> | <b>Sample Mean (M)</b> | <b>Standard Deviation (STDEV)</b> | <b>t-Statistics ( O/STDEV )</b> | <b>P Values</b> |
|--------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------|
| <b>BO -&gt; L</b>  | 0.980                      | 0.983                  | 0.238                             | 4.115                           | 0.000           |
| <b>BO -&gt; R</b>  | 0.383                      | 0.454                  | 0.260                             | 1.474                           | 0.141           |
| <b>BO -&gt; SC</b> | 0.756                      | 0.767                  | 0.087                             | 8.661                           | 0.000           |
| <b>SC -&gt; L</b>  | -0.294                     | -0.259                 | 0.373                             | 0.787                           | 0.432           |
| <b>SC -&gt; R</b>  | 0.427                      | 0.319                  | 0.338                             | 1.264                           | 0.207           |

**Uji Pengaruh Tidak Langsung**

|                         | <b>Original Sample (O)</b> | <b>Sample Mean (M)</b> | <b>Standard Deviation (STDEV)</b> | <b>t-Statistics ( O/STDEV )</b> | <b>P Values</b> |
|-------------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------|
| <b>BO -&gt;SC-&gt;L</b> | -0.222                     | -0.213                 | 0.309                             | 0.720                           | 0.472           |
| <b>BO -&gt;SC-&gt;R</b> | 0.323                      | 0.255                  | 0.27                              | 1.197                           | 0.232           |



## Lampiran 6

### Surat Keterangan Izin Penelitian



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

FAKULTAS  
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja  
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok  
Sleman, Yogyakarta 55283  
T. (0274) 881546, 883087, 885376;  
F. (0274) 882589  
E. fe@uii.ac.id  
W. fecon.uii.ac.id

Nomor : 2332/DEK/10/Div.URT/XI/2023  
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada Yth  
Pimpinan  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII

*Assalamu alaikum wr.wb.*  
Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami di bawah ini :

Nama : Suciana Nur Aulia  
No. Mahasiswa : 19311539  
Tempat/Tanggal Lahir : Sleman / 20 September 1998  
Program Studi : Manajemen  
Jenjang : Sarjana  
Alamat : Kendal Rt 003/rw 011 Bangunkerto Turi Sleman Yogyakarta

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

**"Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Loyalitas dan Retensi Dosen Program Studi Manajemen UII: Social Capital sebagai Variabel Mediasi"**

Dosen Pembimbing : Alldila Nadhira Ayu setyaning, SE.,MBA.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perhatian Bapak/Ibu, kami ucapkan terimakasih.

*Wassalamu alaikum Wr.Wb.*

Yogyakarta, 30 November 2023  
Dekan,



Alldila Nadhira Ayu setyaning, SE., M.Si., Ph.D., CFrA. f

NIP. 19980920101

**Lampiran 5**  
**Biodata Peneliti**



**A. Biodata Diri**

Nama : Suciana Nur Aulia  
Tempat, Tanggal Lahir : Sleman, 20 September 1998  
NIM : 19311539  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Bisnis dan Ekonomika  
Peminatan : Sumber Daya Manusia  
Alamat : Kendal, Bangunkerto, Turi, Sleman 55551  
Email : [19311539@students.uii.ac.id](mailto:19311539@students.uii.ac.id)  
No.Telp : 081779498666

**B. Riwayat Pendidikan**

SD N Ledoknongko  
SMP N 1 Sleman  
SMA N 1 Mlati  
Universitas Islam Indonesia





FAKULTAS Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja

