

DAMPAK IMPLEMENTASI *SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES* TERHADAP *INTENTION TO STAY*

Afif Fauzan Nabil¹; Dian Ekowati²

Universitas Airlangga, Surabaya^{1,2}

Email : afif.fauzan.nabil-2020@feb.unair.ac.id¹; d.ekowati@feb.unair.ac.id²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh implementasi *Sustainable Human Resource Management* (SHRM) terhadap *intention to stay* karyawan pada institusi perbankan di Indonesia. Fokus penelitian ini adalah lima bank besar yang telah menerapkan praktik SHRM. Pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif digunakan dalam penelitian ini, dan data diperoleh melalui survei dengan skala Likert dari 138 karyawan tetap. Teknik analisis menggunakan *Structural Equation Modeling – Partial Least Square* (SEM-PLS) untuk menguji hubungan antara SHRM dan niat bertahan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan SHRM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap niat karyawan untuk bertahan di perusahaan. Praktik SHRM yang meliputi pelatihan berkelanjutan, pemberdayaan karyawan, penghargaan yang adil, dan lingkungan kerja yang mendukung berperan penting dalam meningkatkan loyalitas dan keterikatan karyawan. Indikator dengan nilai kepuasan tertinggi adalah kenaikan gaji tahunan dan stabilitas kerja, menunjukkan bahwa faktor-faktor ini sangat berkontribusi terhadap motivasi dan retensi karyawan. Implikasi penelitian ini menunjukkan pentingnya bagi perusahaan perbankan untuk terus mengembangkan kebijakan SHRM yang mendukung kesejahteraan dan pengembangan karier karyawan guna menciptakan lingkungan kerja yang mendukung loyalitas dan mengurangi turnover. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan objek penelitian ke sektor lain dan menggunakan pendekatan longitudinal untuk melihat dampak jangka panjang SHRM.

Kata Kunci : *Sustainable Human Resource Management; Intention to Stay; Retensi Karyawan; Industri Perbankan*

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of Sustainable Human Resource Management (SHRM) implementation on employee intention to stay within banking institutions in Indonesia. The research focuses on five major banks that have adopted SHRM practices. A quantitative approach with a descriptive method was employed, gathering data through a Likert-scale survey from 138 permanent employees. Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS) was utilized to examine the relationship between SHRM and employee intention to stay. The findings reveal that SHRM implementation has a positive and significant influence on employees' intention to remain with their companies. SHRM practices, including continuous training, employee empowerment, fair rewards, and a supportive work environment, play a crucial role in enhancing employee loyalty and engagement. Indicators with the highest satisfaction levels were annual salary increases and job stability, highlighting these factors as key contributors to employee motivation and retention. The implications of this study underscore the importance for banking companies to continuously develop SHRM policies that support employee well-being and career development, thereby

fostering a loyal work environment and reducing turnover. Future research is recommended to expand the scope to other sectors and to apply a longitudinal approach to assess the long-term effects of SHRM.

Keywords : Sustainable Human Resource Management; Intention to Stay; Employee Retention; Banking Industry

PENDAHULUAN

Karyawan merupakan pilar utama dalam keberlangsungan operasional perusahaan, dan kesejahteraan karyawan menjadi indikator penting dalam menilai kualitas tata kelola perusahaan. Namun, banyak perusahaan yang menghadapi tantangan berupa tingginya tingkat *turnover* karyawan, yang dapat berdampak negatif pada efisiensi operasional dan stabilitas finansial perusahaan (Flexjobs, 2022). Tingginya *turnover* ini tidak hanya mengganggu konsistensi tenaga kerja, tetapi juga meningkatkan biaya perekrutan dan pelatihan.

Beberapa faktor dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya. Survei yang dilakukan oleh Flexjobs (2022) di Amerika Serikat menunjukkan beberapa alasan utama *resign* karyawan, seperti budaya kerja yang *toxic*, gaji yang rendah, manajemen yang buruk, dan rendahnya keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi. Di Indonesia, survei Robert Walters (2022) juga mencatat bahwa 77% tenaga profesional mempertimbangkan untuk mengundurkan diri, terutama karena kondisi kerja yang kurang memadai, baik dari segi gaji, peluang pengembangan karier, maupun budaya kerja yang mendukung (Katadata, 2022). Sektor perbankan Indonesia secara khusus menghadapi tingkat *turnover* yang tinggi, di mana studi Mercer Talent Consulting (2015) dan PricewaterhouseCoopers (2014) menunjukkan bahwa sektor ini merupakan salah satu yang paling rentan terhadap *turnover*, didorong oleh keinginan karyawan untuk mendapatkan kompensasi yang lebih baik, pengembangan karier, dan peran kerja yang lebih menantang.

Dalam konteks artikel ini, *Sustainable Human Resource Management* (SHRM) menjadi strategi yang penting untuk mengatasi permasalahan retensi karyawan. SHRM bertujuan untuk mengintegrasikan praktik-praktik berkelanjutan dalam manajemen SDM dengan memprioritaskan aspek etis, sosial, dan lingkungan, serta kesejahteraan karyawan (Palm et al., 2020). Pendekatan holistik ini memandang karyawan sebagai individu dengan kebutuhan yang beragam dan menekankan pentingnya lingkungan

kerja yang mendukung, sehingga dapat mengurangi kecenderungan karyawan untuk mengundurkan diri serta mendorong retensi jangka panjang.

Kebutuhan industri perbankan untuk mempertahankan talenta berkualitas dan mencegah turnover akibat tawaran kompetitor menggarisbawahi pentingnya penerapan SHRM. Praktik SHRM yang dijalankan dengan baik dapat menciptakan lingkungan kerja di mana karyawan merasa dihargai, dihormati, dan memiliki kesempatan yang sama, sehingga memperkuat rasa memiliki dan loyalitas terhadap perusahaan (Jaharuddin & Zainol, 2019). Dalam konteks ini, SHRM yang meliputi pelatihan berkelanjutan, pemberdayaan karyawan, dan lingkungan kerja yang kondusif dapat memperkuat niat karyawan untuk tetap bertahan dengan memenuhi kebutuhan pengembangan diri dan kesejahteraan mereka. Oleh karena itu, *research question* dalam penelitian ini adalah apakah implementasi SHRM berpengaruh terhadap *intention to stay* karyawan di industri perbankan ?

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh implementasi *Sustainable Human Resource Management* (SHRM) terhadap *intention to stay* (niat untuk bertahan) karyawan pada institusi perbankan di Indonesia, khususnya pada Bank Central Asia (BCA), Bank Mandiri, Bank Negara Indonesia (BNI), Bank Syariah Indonesia (BSI), dan Bank Rakyat Indonesia (BRI).

Penelitian ini memberikan kontribusi baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini memperluas literatur tentang SHRM dengan mengkaji pengaruhnya secara langsung terhadap niat karyawan untuk bertahan, yang merupakan elemen kunci dalam strategi retensi karyawan. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi panduan bagi praktisi SDM di industri perbankan untuk lebih memahami pentingnya adopsi praktik SHRM dalam meningkatkan tingkat retensi karyawan. Dengan menitikberatkan pada SHRM, bank-bank di Indonesia diharapkan dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih tangguh dan puas, sehingga meningkatkan efisiensi operasional dan menurunkan biaya *turnover*.

Diharapkan bahwa hasil penelitian ini akan menunjukkan adanya hubungan positif antara penerapan SHRM dan niat karyawan untuk bertahan. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa bank yang memprioritaskan SHRM akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang memperkuat loyalitas karyawan dan mengurangi *turnover*. Bagi manajemen, hal ini menyoroti pentingnya investasi

berkelanjutan dalam strategi SDM yang berkelanjutan, yang tidak hanya penting untuk retensi karyawan, tetapi juga untuk kesuksesan jangka panjang organisasi. Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi industri lain yang ingin meningkatkan retensi karyawan melalui penerapan praktik SDM yang berkelanjutan.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Sustainable Human Resource Management (SHRM)

Sustainable Human Resource Management (SHRM) adalah pendekatan manajemen sumber daya manusia yang mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan, tanggung jawab sosial, dan lingkungan dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia organisasi. Ehnert dan Ehnert (2009) menyatakan bahwa SHRM berupaya menciptakan keseimbangan antara keberlanjutan organisasi, kesejahteraan karyawan, dan dampak positif terhadap masyarakat dan lingkungan. Dalam penerapannya, SHRM mencakup berbagai aspek seperti rekrutmen yang mempertimbangkan nilai sosial dan lingkungan, pelatihan yang berfokus pada keterampilan jangka panjang, serta kompensasi dan tunjangan yang adil. Pendekatan ini menekankan pentingnya budaya organisasi yang mendukung hubungan baik antara pengusaha dan karyawan, sehingga meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Cuguer et al., 2019; Chams & García-Blandón, 2019). Melalui penerapan SHRM, perusahaan dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kapabilitas karyawan yang selaras dengan tujuan keberlanjutan organisasi (Edvardsson, 2008; Manzoor et al., 2019).

Intention to Stay

Intention to Stay adalah konsep yang menggambarkan keinginan atau niat seorang karyawan untuk tetap bekerja dalam suatu organisasi dalam jangka panjang (Ghosh et al., 2013). Konsep ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepuasan kerja, ikatan emosional dengan perusahaan, serta ketersediaan pengembangan karier dan keseimbangan kerja (Chew & Chan, 2008). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa praktik SHRM berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang pada akhirnya meningkatkan niat karyawan untuk bertahan. Gibbs dan Slevitch (2019) menyatakan bahwa SHRM dapat meningkatkan keterikatan emosional karyawan, terutama pada industri yang memerlukan interaksi tinggi, seperti perhotelan. Pendekatan ini didukung oleh teori yang menyatakan bahwa semakin baik organisasi dalam

memenuhi kebutuhan karyawan, semakin besar kemungkinan karyawan tersebut akan mempertahankan posisinya dalam jangka panjang (Alzamel et al., 2020).

Kerangka Hipotesis

Berdasarkan teori-teori di atas, penelitian ini mengembangkan hipotesis yang menghubungkan SHRM dan Intention to Stay. Praktik SHRM yang efektif seharusnya dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan didukung dalam pengembangan karier dan kesejahteraan mereka, sehingga meningkatkan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut (Lu et al., 2023; Diaz-Carrion et al., 2020).

Praktik SHRM biasanya mencakup program kesejahteraan yang memperhatikan kesehatan fisik dan mental karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan nyaman. Ketika karyawan merasa bahwa kesejahteraan mereka diprioritaskan, mereka akan lebih puas dan cenderung memiliki keinginan kuat untuk tetap bekerja di organisasi tersebut

SHRM juga mengkomunikasikan bahwa bank berkomitmen untuk mendukung karyawan bukan hanya sebagai pekerja tetapi sebagai individu yang memiliki kebutuhan perkembangan dan kesejahteraan. Ketika karyawan merasa diperhatikan dan didukung dengan cara ini, mereka akan lebih terikat dengan perusahaan dan cenderung memiliki niat yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₁: implementasi SHRM berpengaruh terhadap *intention to stay* karyawan di industri perbankan

METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., et al., 2020:229).

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan pendekatan deskriptif untuk menguji pengaruh *Sustainable Human Resource Management* (SHRM) terhadap *Intention to Stay* karyawan di perusahaan perbankan. Metode kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran data secara numerik dan penarikan kesimpulan yang dapat

digeneralisasi (Anshori & Iswati, 2009). Analisis data dilakukan menggunakan teknik *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (SEM-PLS) yang tepat untuk model kompleks dengan sampel yang relatif kecil.

Subjek/Objek dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian adalah karyawan aktif di lima bank besar di Indonesia yang menerapkan SHRM, yaitu BCA, Bank Mandiri, BNI, BSI, dan BRI. Karena keterbatasan untuk mencakup seluruh populasi, teknik *purposive sampling* digunakan dengan kriteria responden meliputi karyawan tetap yang telah bekerja lebih dari satu tahun di perusahaan tersebut. Sebanyak 138 responden diambil sesuai aturan praktis SEM-PLS yang merekomendasikan minimal 10-20 kali jumlah indikator penelitian (Hair et al., 2017). Adapun kriteria responden dalam penelitian ini adalah:

1. Karyawan Bank Aktif di
 - a. Bank Bank Central Asia (BCA)
 - b. Bank Mandiri
 - c. Bank Negara Indonesia (BNI)
 - d. Bank Syariah Indonesia (BSI)
 - e. Bank Rakyat Indonesia (BRI)
2. Telah bekerja lebih dari 1 tahun di Perusahaan
3. Responden harus memiliki status pegawai tetap.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Penelitian ini terdiri dari dua variabel utama: SHRM (variabel independen) dan *Intention to Stay* (variabel dependen). Tabel 1 menyajikan definisi operasional dan indikator pengukuran untuk variabel-variabel utama dalam penelitian ini, yaitu *Sustainable Human Resource Management* (SHRM) dan *Intention to Stay*. Setiap variabel diuraikan menjadi beberapa aspek spesifik, lengkap dengan definisi dan indikator yang digunakan untuk pengukurannya, serta sumber yang mendasari tiap indikator tersebut.

Tabel 1 memuat indikator pengukuran untuk variabel SHRM dan *Intention to Stay*. SHRM dipecah menjadi beberapa aspek, termasuk pelatihan, pemberdayaan, partisipasi, penghargaan, dan retensi karyawan, yang mencakup inisiatif organisasi untuk meningkatkan keterampilan dan kepuasan karyawan guna menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan. Setiap aspek memiliki indikator yang spesifik

untuk mengukur efektivitas implementasinya, seperti frekuensi pelatihan, partisipasi karyawan, dan sistem penghargaan. Sementara itu, variabel *Intention to Stay* diukur melalui aspek kepuasan kerja dan lingkungan kerja, yang mencakup kepuasan karyawan terhadap kompensasi, pengakuan, serta hubungan dengan rekan kerja dan manajemen.

Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala *Likert* untuk mengukur respon responden terhadap variabel yang diteliti. Kuesioner ini terdiri dari sejumlah pernyataan yang disesuaikan dengan indikator-indikator SHRM dan *Intention to Stay*. Responden diminta menilai setiap pernyataan berdasarkan tingkat kesetujuan mereka.

Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Data dianalisis menggunakan SEM-PLS untuk menguji model struktural dan hubungan antar variabel. Analisis dimulai dengan pengujian outer model, yang mencakup validitas konvergen (dengan nilai loading factor $>0,7$) dan validitas diskriminan (dengan AVE lebih besar dari korelasi antar variabel laten). Reliabilitas diukur menggunakan composite reliability dengan nilai $>0,7$ (Sholihin & Ratmono, 2013). Inner model diuji melalui nilai R-squared (R^2), dengan kriteria R^2 sebesar 0,67 untuk model kuat, 0,33 untuk model sedang, dan 0,19 untuk model lemah (Chin, 1998). Selain itu, Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai t-statistik dan p-value. Jika t-statistik $>1,65$ dan p-value $<0,05$, hipotesis diterima pada tingkat signifikansi 5%.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Deskripsi Jawaban Responden

Penelitian ini mengambil data responden melalui survei dengan skala likert. Adapun hasil jawaban responden terhadap penelitian ini adalah:

Berdasarkan Tabel 2, hasil perhitungan nilai mean untuk variabel *Sustainable Human Resource Management* (SHRM) diperoleh dari tanggapan 138 responden yang menjawab 11 pertanyaan yang berkaitan dengan berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut mencakup topik mulai dari pelatihan, pemberdayaan karyawan, partisipasi dalam organisasi, penghargaan yang diberikan oleh perusahaan, hingga retensi karyawan.

Nilai mean pada masing-masing indikator menunjukkan persepsi responden terhadap implementasi praktik SHRM di perusahaan tempat mereka bekerja. Indikator dengan nilai mean tertinggi adalah SH9 dan SH10, yang berhubungan dengan persepsi

karyawan terhadap kenaikan gaji tahunan yang memberikan motivasi tambahan serta tingkat pemutusan hubungan kerja sukarela yang rendah, keduanya dengan nilai mean sebesar 4.15. Ini mengindikasikan bahwa aspek penghargaan finansial dan stabilitas kerja dinilai sangat positif oleh responden, yang menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil dalam menjaga motivasi dan retensi karyawan melalui kebijakan finansial yang tepat.

Selanjutnya, indikator SH4, yang berhubungan dengan wewenang yang diberikan kepada karyawan untuk mengambil keputusan dalam tugas mereka, juga memiliki nilai mean yang tinggi, yaitu 4.13. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa dihargai dan dipercaya dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan keterlibatan karyawan dalam perusahaan.

Indikator-indikator lainnya seperti SH1, SH2, SH5, SH6, SH7, dan SH11 memiliki nilai mean yang bervariasi antara 4.07 hingga 4.09. Indikator-indikator ini mencakup aspek-aspek seperti pelatihan, survei kepuasan karyawan, partisipasi dalam kelompok kerja, serta kepuasan terhadap lingkungan kerja dan manajemen. Nilai mean pada indikator-indikator ini menunjukkan bahwa karyawan umumnya memberikan penilaian positif terhadap implementasi SHRM di perusahaan mereka, meskipun ada beberapa ruang untuk peningkatan, terutama dalam hal pelatihan yang diberikan dan survei kepuasan karyawan.

Indikator dengan nilai mean yang sedikit lebih rendah adalah SH8, yang berhubungan dengan reward atau penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai dalam satu tahun, dengan nilai mean sebesar 4.08. Meskipun masih dalam kategori tinggi, nilai ini sedikit lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, yang menunjukkan bahwa meskipun penghargaan yang diberikan perusahaan sudah cukup baik, mungkin ada kebutuhan untuk meningkatkan frekuensi atau jenis penghargaan untuk lebih memotivasi karyawan.

Nilai rata-rata pada semua indikator SHRM menunjukkan bahwa karyawan menilai praktik manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan di perusahaan mereka secara positif. Nilai mean yang berkisar antara 4.07 hingga 4.15 mengindikasikan bahwa karyawan merasa puas dengan berbagai aspek SHRM, terutama dalam hal penghargaan finansial dan stabilitas kerja. Namun, ada beberapa aspek seperti

pelatihan dan penghargaan yang masih dapat ditingkatkan lebih lanjut untuk memastikan bahwa semua karyawan merasa sepenuhnya didukung dan dihargai dalam pekerjaan mereka. Adapun deskripsi jawaban responden terhadap variabel *Intention to Stay* (IS) dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 3 menampilkan hasil perhitungan nilai mean untuk variabel *Intention to Stay* (IS) berdasarkan tanggapan dari 138 responden. Terdapat enam pertanyaan yang mencakup berbagai aspek yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan, termasuk kepuasan terhadap gaji dan tunjangan, pengakuan dan penghargaan, kesempatan pengembangan karir, kualitas lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta dukungan dari manajemen.

Indikator IS2 yang mengukur Kepuasan terhadap Pengakuan dan Penghargaan memiliki nilai mean tertinggi, yaitu sebesar 4.14. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa cukup puas dengan pengakuan dan penghargaan yang mereka terima dari perusahaan, mengindikasikan bahwa pengakuan terhadap kontribusi karyawan berperan penting dalam niat mereka untuk tetap bekerja di perusahaan. Indikator dengan nilai mean terendah adalah IS4, yang mengukur Kualitas Lingkungan Kerja dengan nilai mean sebesar 4.07. Meskipun nilai ini masih tergolong tinggi, hal ini menunjukkan bahwa ada ruang untuk perbaikan lebih lanjut dalam hal menciptakan lingkungan kerja yang lebih optimal.

Nilai mean untuk semua indikator *Intention to Stay* berkisar antara 4.07 hingga 4.14, menunjukkan bahwa responden cenderung memiliki penilaian yang positif terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan mereka untuk tetap bekerja di perusahaan. Kepuasan terhadap gaji dan tunjangan, pengakuan, dan penghargaan, serta hubungan baik dengan rekan kerja merupakan faktor-faktor yang dianggap penting dan mempengaruhi niat karyawan untuk bertahan di perusahaan. Hasil ini mengindikasikan bahwa perusahaan perlu terus memperhatikan dan meningkatkan aspek-aspek tersebut untuk mempertahankan karyawan, terutama dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan penghargaan yang memadai atas kontribusi karyawan.

Pengujian Outer Model (Measurement)

Pengujian *outer model* digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel dengan indikator – indikatornya. Pengujian ini terdiri dari jenis, yakni uji validitas dan reliabilitas. Pengujian model pengukuran berkaitan dengan tingkat indikator dalam

merefleksikan suatu peubah laten. Validitas yang diuji meliputi validitas konvergensi dan validitas diskriminan. Tujuan utama dari pengujian ini adalah untuk meyakinkan jika instrument pengukuran yang digunakan valid dan reliabel atau dapat diandalkan. Berikut adalah hasil pengujian *Outer Model* yang digunakan dalam penelitian ini.

Pada Gambar 1 memperlihatkan hubungan antara dua variabel laten, yaitu *Sustainable Human Resource Management* (SH) dan *Intention to Stay* (IS), beserta indikator-indikator yang mengukur masing-masing variabel laten. Untuk *Sustainable Human Resource Management* (SH), indikator-indikator SH1 hingga SH11 menunjukkan nilai *outer loadings* yang bervariasi antara 0.920 hingga 0.969. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa seluruh indikator tersebut secara konsisten dan kuat merefleksikan variabel laten SH. Indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah SH1 (0.969), menandakan bahwa SH1 memiliki kontribusi terbesar dalam menjelaskan variabel SH. Sementara itu, SH5 memiliki nilai *outer loading* terendah yaitu 0.920, namun nilai ini tetap signifikan dalam merefleksikan variabel SH, sehingga semua indikator dapat diandalkan dalam mengukur SH.

Pada variabel laten *Intention to Stay* (IS), terdapat 6 indikator, yaitu IS1 hingga IS6, dengan nilai *outer loadings* yang berkisar antara 0.932 hingga 0.965. Indikator dengan nilai tertinggi adalah IS4 (0.965), yang menunjukkan bahwa IS4 merupakan indikator terkuat dalam menjelaskan variabel IS. Sedangkan IS5 memiliki nilai *outer loading* terendah 0.932, namun tetap memberikan kontribusi signifikan terhadap variabel laten IS. Adapun secara rinci, nilai *outer model* dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 4 menunjukkan bahwa semua nilai *outer loadings* dari indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur *Intention to Stay* (IS) dan *Sustainable Human Resource Management* (SH) berada di atas ambang batas minimal 0.7, yang menunjukkan bahwa semua indikator tersebut memiliki validitas konvergensi yang baik.

Untuk variabel laten *Intention to Stay* (IS), nilai *outer loadings* berkisar antara 0.932 hingga 0.965, yang menunjukkan bahwa semua indikator (IS1 hingga IS6) secara signifikan merefleksikan konstruk IS. Nilai tertinggi terdapat pada IS4 dengan nilai *outer loading* sebesar 0.965, yang menandakan bahwa IS4 adalah indikator yang paling kuat dalam menggambarkan *Intention to Stay*. Sementara itu, nilai *outer loading* terendah ada pada IS5 (0.932), yang meskipun sedikit lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, masih tetap memenuhi syarat validitas konvergensi.

Untuk variabel laten *Sustainable Human Resource Management* (SH), nilai *outer loadings* berkisar antara 0.920 hingga 0.969. Indikator dengan nilai tertinggi adalah SH1 (0.969), yang menunjukkan bahwa indikator ini memiliki korelasi yang sangat kuat dengan konstruk *Sustainable Human Resource Management*. Indikator dengan nilai terendah adalah SH5 (0.920), yang tetap menunjukkan validitas konvergensi yang baik meskipun sedikit lebih rendah dibandingkan indikator lainnya.

Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki validitas konvergensi yang baik, dengan nilai *outer loadings* yang signifikan dan berada di atas ambang batas minimal. Ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini valid untuk mengukur kedua variabel laten yang diteliti, yaitu *Intention to Stay* dan *Sustainable Human Resource Management*. Validitas konvergensi yang baik ini memperkuat keyakinan bahwa indikator-indikator tersebut secara konsisten dan akurat merefleksikan variabel laten yang diukur, sehingga hasil analisis penelitian dapat diandalkan.

Kembali pada gambar 2, Koefisien jalur (*path coefficient*) yang menghubungkan SH dan IS memiliki nilai 0.984, yang menunjukkan bahwa SH memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap IS. Dengan kata lain, penerapan *Sustainable Human Resource Management* yang lebih baik akan meningkatkan *Intention to Stay* karyawan secara signifikan.

Pada variabel laten IS, nilai R^2 sebesar 0.968, menunjukkan bahwa 96.8% variabilitas dalam *Intention to Stay* (IS) dapat dijelaskan oleh variabel *Sustainable Human Resource Management* (SH). Nilai R^2 yang sangat tinggi ini menunjukkan bahwa model tersebut memiliki daya prediktif yang sangat baik, dan hubungan antara variabel laten SH dan IS sangat kuat dan signifikan.

Pengujian Inner Model (Structural Model)

Pengujian model structural dilakukan dengan melihat relasi atau koefisien jalur antarpeubah laten yang satu dengan peubah laten yang lain sesuai hipotesis yang diajukan. Tingkat signifikansi relasi antarpeubah laten dapat dilihat dari nilai *t statistic* atau *critical ratio* yang didapat melalui proses *bootstrapping*. Tujuan dari pengujian ini adalah untuk mengevaluasi model structural dengan melihat signifikansi hubungan antar konstruk atau variabel. Berikut adalah hasil output *Inner Model* yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 5 menunjukkan hasil Path Coefficients yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel *Sustainable Human Resource Management* (SH) terhadap *Intention to Stay* (IS). Pada kolom pertama, nilai Original Sample (O) sebesar 0.984 menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat dan positif antara SH dan IS. Ini berarti bahwa peningkatan dalam penerapan praktik-praktik Sustainable Human Resource Management akan meningkatkan Intention to Stay karyawan.

Selanjutnya, Sample Mean (M) sebesar 0.985 mengonfirmasi bahwa nilai rata-rata sampel mendukung hasil pengujian tersebut, dan ini memperkuat bahwa hubungan antara SH dan IS konsisten di seluruh sampel penelitian. *Standard Deviation* (STDEV) dari hubungan ini sangat kecil, yaitu 0.006, yang menunjukkan bahwa data memiliki variabilitas rendah, sehingga hasil uji dapat dianggap sangat stabil dan andal.

Nilai *T-Statistic* sebesar 159.098 menunjukkan tingkat signifikansi yang sangat tinggi, karena angka ini jauh di atas nilai kritis yang umum digunakan dalam pengujian hipotesis (biasanya 1.96 untuk signifikansi pada tingkat 5%). Dengan nilai P-Value sebesar 0.000, hubungan antara SH dan IS sangat signifikan secara statistik, yang berarti bahwa ada kemungkinan sangat kecil hasil ini terjadi secara kebetulan.

Hasil tabel ini membuktikan bahwa *Sustainable Human Resource Management* memiliki pengaruh yang sangat kuat dan signifikan terhadap *Intention to Stay* karyawan di Industri perbankan. Temuan ini mendukung hipotesis penelitian bahwa praktik SHRM yang efektif dapat meningkatkan niat karyawan industri perbankan untuk bertahan di perusahaan dalam jangka panjang.

Pengaruh Praktik *Sustainable Human Resource Management* (SHRM) terhadap *Intention to Stay* Karyawan di Industri Perbankan Indonesia

Hasil pengujian menunjukkan bahwa praktik *Sustainable Human Resource Management* (SHRM) memiliki pengaruh signifikan terhadap niat karyawan untuk tetap bekerja (*Intention to Stay*). Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan SHRM yang efektif dapat meningkatkan loyalitas karyawan di sektor perbankan. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa praktik SHRM dalam industri perbankan dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan melalui fokus pada kesejahteraan, lingkungan kerja yang kondusif, serta kebijakan yang adil (Diaz-Carrion et al., 2020; Hosseini et al., 2022). Dengan praktik SHRM yang baik, karyawan merasa dihargai dan didukung, baik dari segi karier maupun kesejahteraan, sehingga

meningkatkan keinginan mereka untuk tetap berkontribusi dalam perusahaan (Sharma et al., 2022).

Penelitian ini berfokus pada lima bank besar di Indonesia — Bank Central Asia (BCA), Bank Mandiri, Bank Negara Indonesia (BNI), Bank Syariah Indonesia (BSI), dan Bank Rakyat Indonesia (BRI) — yang telah mengadopsi praktik SHRM. Hasilnya menunjukkan bahwa penerapan SHRM pada bank-bank ini terbukti meningkatkan niat karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan, karena SHRM mencakup aspek penting seperti pelatihan berkelanjutan, pemberdayaan karyawan, dan lingkungan kerja yang mendukung (Sharma et al., 2022). Program pelatihan yang konsisten memungkinkan karyawan di sektor perbankan untuk terus meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka, sehingga mereka tidak hanya lebih siap menghadapi tantangan pekerjaan, tetapi juga lebih puas dengan karier mereka.

Pemberdayaan karyawan yang diterapkan dalam SHRM juga memberikan kesempatan kepada mereka untuk berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan karier. Hal ini menciptakan ikatan emosional yang lebih kuat antara karyawan dan perusahaan karena mereka merasa dihargai dan diakui kontribusinya. Penghargaan yang adil serta kebijakan retensi yang efektif memperkuat kepuasan dan loyalitas karyawan, yang merasa bahwa kontribusi mereka diakui oleh perusahaan.

Lingkungan kerja yang mendukung di bank-bank ini juga berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang positif dan nyaman, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor ini, ketika digabungkan, membentuk ekosistem kerja yang saling mendukung antara pengembangan karyawan dan keberlanjutan perusahaan, yang akhirnya meningkatkan *Intention to Stay* karyawan (Diaz-Carrion et al., 2020). Sesuai dengan teori SHRM, ketika perusahaan mengadopsi pelatihan berkelanjutan, pemberdayaan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif, mereka memberikan nilai tambah kepada karyawan melalui pengembangan keterampilan, peningkatan kepuasan kerja, dan perasaan dihargai (Ehnert & Ehnert, 2009). Teori ini menekankan pentingnya kesejahteraan karyawan dari segi fisik, psikologis, dan sosial.

Berdasarkan survei dalam penelitian ini, ditemukan bahwa pengembangan karier masih menjadi area yang perlu ditingkatkan, dengan skor sebesar 4.07, yang

menunjukkan bahwa perusahaan perlu memperhatikan aspek penghargaan karyawan (Krivenko, 2023). Penghargaan ini tidak hanya berupa kompensasi finansial, tetapi juga pengakuan simbolis yang dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas. Untuk perusahaan perbankan yang belum menerapkan SHRM, temuan ini menunjukkan pentingnya SHRM dalam menurunkan turnover karyawan.

Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa perusahaan perbankan perlu terus mengembangkan kebijakan SHRM yang mendukung kesejahteraan dan pengembangan karier karyawan (Parashakti & Lukertina, 2020). Penerapan SHRM tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga berkontribusi pada retensi karyawan yang lebih tinggi, yang pada akhirnya mendukung stabilitas dan keberlanjutan perusahaan.

KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa penerapan *Sustainable Human Resource Management* (SHRM) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap niat karyawan Industri Perbankan untuk tetap bekerja (*Intention to Stay*). Praktik SHRM yang meliputi pelatihan berkelanjutan, pemberdayaan karyawan, penghargaan yang adil, dan lingkungan kerja yang mendukung meningkatkan loyalitas dan keterikatan karyawan. Indikator yang berhubungan dengan kenaikan gaji tahunan dan stabilitas kerja menunjukkan nilai kepuasan tertinggi di antara responden, menunjukkan bahwa faktor-faktor ini berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan retensi karyawan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, objek penelitian hanya mencakup lima bank besar di Indonesia, yang membatasi generalisasi hasil untuk sektor perbankan secara keseluruhan. Kedua, pendekatan yang digunakan bersifat cross-sectional, sehingga tidak dapat menangkap perubahan niat karyawan untuk tetap bekerja secara dinamis dalam jangka waktu yang lebih panjang.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan objek penelitian dengan melibatkan perusahaan di sektor lain atau bank-bank yang belum menerapkan SHRM sebagai pembanding. Selain itu, pendekatan longitudinal dapat digunakan untuk menganalisis perubahan niat karyawan untuk tetap bekerja dalam jangka waktu yang lebih panjang, terutama dalam melihat dampak jangka panjang dari penerapan SHRM.

DAFTAR PUSTAKA

Adresi, A., & Darun, M. (2017). Investigating mediating effect of perceived organizational support between SHRM practices and employee trust. *International*

- Journal of Engineering Business Management*, 9.
<https://doi.org/10.1177/1847979017701131>
- Anlesinya, A., & Susomrith, P. (2020). Sustainable human resource management: a systematic review of a developing field. *Journal of Global Responsibility*, 11(3), 295–324.
- Busck, O., Knudsen, H., & Lind, J. (2010). The transformation of employee participation: Consequences for the work environment. *Economic and Industrial Democracy*, 31(3), 285–305.
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019a). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109–122.
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019b). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109–122.
- Chang, L., & Liu, C.-H. (2008). Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: a cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45 10, 1442–1448.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2007.12.006>
- Chew, J., & Chan, C. C. A. (2008a). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503–522.
- Chew, J., & Chan, C. C. A. (2008b). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503–522.
- Dang, V. C., & Nguyen, Q. K. (2022). Audit committee characteristics and tax avoidance: Evidence from an emerging economy. *Cogent Economics & Finance*, 10(1), 2023263.
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013a). Employee retention: A review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8–16.
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013b). Employee retention: A review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8–16.
- Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2020a). Sustainable human resource management and employee engagement: A holistic assessment instrument. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1749–1760.
- Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2020b). Sustainable human resource management and employee engagement: A holistic assessment instrument. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1749–1760.
- Ehnert, I., & Ehnert, I. (2009a). Sustainable human resource management. *A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective, Heidelberg*.
- Ehnert, I., & Ehnert, I. (2009b). Sustainable human resource management. *A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective, Heidelberg*.
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Prasad Joshi, J., & Shadman, M. (2013a). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288–312.

- Ghosh, P., Satyawadi, R., Prasad Joshi, J., & Shadman, M. (2013b). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288–312.
- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(5), 261–268.
- Krivenko, E. Yu. (2023). Rewarding as a means of motivating employees. *Analytical and Comparative Jurisprudence*. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.31>
- Martono, S., Khoiruddin, M., & Wulansari, N. A. (2018). Remuneration reward management system as a driven factor of employee performance. *International Journal of Business & Society*, 19.
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2017). How does mentoring contribute to Gen Y employees' intention to stay? An Indian perspective. *Europe's Journal of Psychology*, 13(2), 314.
- Nyaupane, G. P., Prayag, G., Godwyll, J., & White, D. (2020). Toward a resilient organization: analysis of employee skills and organization adaptive traits. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(4), 658–677.
- Palm, K., Bergman, A., & Rosengren, C. (2020). Towards more proactive sustainable human resource management practices? A study on stress due to the ICT-mediated integration of work and private life. *Sustainability*, 12(20), 8303.
- Parashakti, R., & Lukertina, L. (2020). *Is Employee's Performance Influenced by Incentives and Work Motivation?* 37–39. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200205.008>
- Parng, Y.-J., Kurrahman, T., Chen, C.-C., Tseng, M. L., Minh Hà, H., & Lin, C.-W. (2021). Visualizing the hierarchical sustainable human resource management under qualitative information and complex interrelationships. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 32(6), 1422–1447.
- Pellegrini, C. B., Caruso, R., & Mehmeti, N. (2019). The impact of ESG scores on cost of equity and firm's profitability. *New Challenges in Corporate Governance: Theory and Practice*. https://doi.org/10.22495/ncpr_9
- Salama, W., Nor El Deen, M., Albakhit, A., & Zaki, K. (2022). Understanding the Connection between sustainable human resource management and the hotel business outcomes: evidence from the green-certified hotels of Egypt. *Sustainability*, 14(9), 5647.
- Schroeder, S. A. (2007). We can do better—improving the health of the American people. *New England Journal of Medicine*, 357(12), 1221–1228.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan Keahlian Edisi 6 Buku 2*.
- Sepahvand, R., & Bagherzadeh Khodashahri, R. (2021). Strategic human resource management practices and employee retention: A study of the moderating role of job engagement. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly Known as Iranian Journal of Management Studies)*, 14(2), 437–468.
- Sharma, K., Jain, M., & Dhir, S. (2022). Analysing the impact of artificial intelligence on the competitiveness of tourism firms: a modified total interpretive structural modeling (m-TISM) approach. *International Journal of Emerging Markets*, 17(4), 1067–1084. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-05-2021-0810>
- Sypniewska, B., Baran, M., & Kłós, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management—based on the

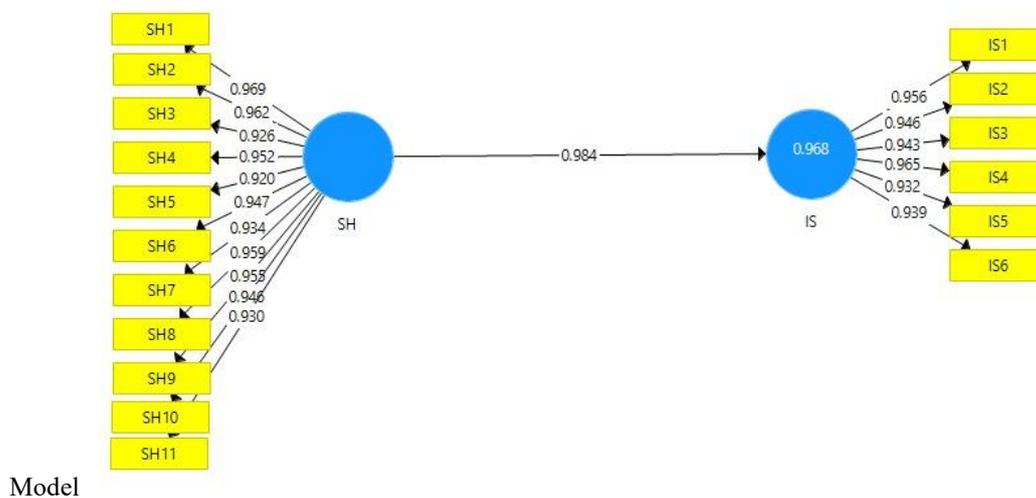
study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(3), 1069–1100.

Zwick, T. (2004). Employee participation and productivity. *Labour Economics*, 11(6), 715–740.

Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Yuningsih, N. (2020). Pengembangan Supply Chain Management Dalam Pengelolaan Distribusi Logistik Pemilu Yang Lebih Tepat Jenis, Tepat Jumlah Dan Tepat Waktu Berbasis Human Resources Competency Development Di KPU Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 222-243. <https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss2.pp222-243>.

GAMBAR, GRAFIK DAN TABEL

Gambar 1 Hasil Pengujian Outer



Tabel 1 Indikator dan Pengukuran Variabel

VARIABEL	ASPEK	DEFINISI	INDIKATOR PENGUKURAN	SUMBER
Sustainable Human Resource Management	Training (TR)	Program-program yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu untuk mengenali, memahami, dan mengimplementasikan praktik-praktik berkelanjutan dalam aktivitas sehari-hari mereka	Perusahaan memberikan pelatihan yang cukup terhadap jumlah karyawan yang ada	Perron et al (2006);Pellegrini, Rizzi, dan Frey (2018); (Sharma et al., 2022)
			Karyawan mengikuti setidaknya satu pelatihan dalam setahun	Perron et al (2006);Pellegrini, Rizzi, dan Frey (2018); (Sharma et al., 2022)
			Perusahaan memberikan jam pelatihan yang cukup kepada karyawan sesuai dengan kebutuhan	Perron et al (2006);Pellegrini, Rizzi, dan Frey (2018); (Sharma et al., 2022)

VARIABEL	ASPEK	DEFINISI	INDIKATOR PENGUKURAN	SUMBER
	Employee Empowerment (EE)	pemberian peran utama kepada karyawan, seperti kompetensi, penentuan diri, dan pengaruh, yang meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai kinerja tinggi	Perusahaan memberikan wewenang yang cukup untuk mengambil keputusan dalam tugas saya.	(Sharma et al., 2022) ; (Sypniewska et al., 2023)
			Karyawan terlibat aktif dalam survei kepuasan karyawan	(Sharma et al., 2022) ; (Sypniewska et al., 2023)
	Employee Participation (EP)	keterlibatan karyawan dalam organisasi yang membutuhkan lingkungan yang mendukung dan sehat untuk dapat berkinerja optimal	Karyawan berpartisipasi secara aktif dalam kelompok kerja atau proyek lintas departemen	(Sharma et al., 2022) ; (Sypniewska et al., 2023)
			Karyawan diberikan wadah berupa pertemuan dengan manajemen untuk mendiskusikan masalah perusahaan	(Sharma et al., 2022) ; (Sypniewska et al., 2023)
	Reward (RE)	Sistem pengakuan dan penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai imbalan atas kinerja atau kontribusi yang signifikan	Perusahaan memberikan reward atas prestasi kerja yang dicapai dalam satu tahun	Pellegrini, Rizzi, dan Frey (2018)
			Perusahaan memberikan kenaikan gaji tahunan yang memberikan motivasi tambahan bagi saya.	Pellegrini, Rizzi, dan Frey (2018)
	Employee Retention (ER)	Strategi dan kebijakan yang dirancang untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas dalam organisasi	Karyawan merasa tingkat pemutusan hubungan kerja sukarela di perusahaan ini rendah	(Sypniewska et al., 2023)
			Karyawan puas dengan lingkungan kerja, peluang pengembangan, dan manajemen di perusahaan ini	(Sypniewska et al., 2023)
Intention To Stay	Job Satisfaction	tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya, termasuk gaji, tunjangan, pengakuan, kesempatan pengembangan karir, dan kondisi kerja	Kepuasan terhadap Gaji dan Tunjangan:	Alzamel et al (2020)
			Kepuasan terhadap Pengakuan dan Penghargaan:	Alzamel et al (2020)
			Kepuasan terhadap Kesempatan Pengembangan Karir:	Alzamel et al (2020)
	Work Environment	kondisi fisik, sosial, dan psikologis di tempat kerja yang mempengaruhi kesejahteraan dan produktivitas karyawan	Kualitas Lingkungan Kerja:	Alzamel et al (2020)
			Hubungan dengan Rekan Kerja:	Alzamel et al (2020)
			Dukungan dari Manajemen:	Alzamel et al (2020)

Tabel 2 Hasil Jawaban Responden (SH)

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5	Mean	Total
SH1	Perusahaan memberikan pelatihan yang cukup terhadap jumlah karyawan yang ada	0	0	39	48	51	4.09	138
SH2	Karyawan mengikuti setidaknya satu pelatihan dalam setahun	0	0	39	48	51	4.09	138
SH3	Perusahaan memberikan jam pelatihan yang cukup kepada karyawan sesuai dengan kebutuhan	0	0	41	47	50	4.07	138
SH4	Perusahaan memberikan wewenang yang cukup untuk mengambil keputusan dalam tugas saya	0	0	38	44	56	4.13	138
SH5	Karyawan terlibat aktif dalam survei kepuasan karyawan	0	0	40	47	51	4.09	138
SH6	Karyawan berpartisipasi secara aktif dalam kelompok kerja atau proyek lintas departemen	0	0	41	43	54	4.09	138
SH7	Karyawan diberikan wadah berupa pertemuan dengan manajemen untuk mendiskusikan masalah perusahaan	0	0	41	43	54	4.09	138
SH8	Perusahaan memberikan reward atas prestasi kerja yang dicapai dalam satu tahun	0	0	39	49	50	4.08	138
SH9	Perusahaan memberikan kenaikan gaji tahunan yang memberikan motivasi tambahan bagi saya	0	0	38	42	58	4.15	138
SH10	Karyawan merasa tingkat pemutusan hubungan kerja sukarela di perusahaan ini rendah	0	0	38	41	59	4.15	138
SH11	Karyawan puas dengan lingkungan kerja, peluang pengembangan, dan manajemen di perusahaan ini	0	0	41	44	53	4.09	138

Tabel 3 Hasil Jawaban Responden (IS)

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5	Mean	Total
IS1	Kepuasan terhadap Gaji dan Tunjangan	0	0	41	42	55	4.10	138
IS2	Kepuasan terhadap Pengakuan dan Penghargaan	0	0	40	38	60	4.14	138
IS3	Kepuasan terhadap Kesempatan Pengembangan Karir	0	0	42	41	55	4.09	138

IS4	Kualitas Lingkungan Kerja	0	0	39	50	49	4.07	138
IS5	Hubungan dengan Rekan Kerja	0	0	40	43	55	4.11	138
IS6	Dukungan dari Manajemen	0	0	41	48	49	4.08	138

Tabel 4 Nilai Outer Loading

Variabel	Indikator	Loading	Keterangan
Intention to Stay (IS)	IS1	0.956	Valid
	IS2	0.946	Valid
	IS3	0.943	Valid
	IS4	0.965	Valid
	IS5	0.932	Valid
	IS6	0.939	Valid
Sustainable Human Resource Management (SH)	SH1	0.969	Valid
	SH2	0.962	Valid
	SH3	0.926	Valid
	SH4	0.952	Valid
	SH5	0.920	Valid
	SH6	0.947	Valid
	SH7	0.934	Valid
	SH8	0.959	Valid
	SH9	0.955	Valid
	SH10	0.946	Valid
	SH11	0.930	Valid

Tabel 5 Nilai Path Coefficient (Inner Model)

	Original (O)	Sample (M)	Sample Mean (STDEV)	Standard Deviation	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
SH -> IS	0.984	0.985	0.006		159.098	0.000