

**JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI  
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, KETERAMPILAN KOMUNIKASI, DAN BEBAN KERJA  
TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN RUMAH SAKIT SWASTA DI SURABAYA**

**Yuliana, Oscar Jayanagara**

Universitas Pelita Harapan

ARTICLE INFO

**Keywords:** *workload, organizational culture, transformational leadership style, communication skill, employee loyalty*

**Kata Kunci:** *beban kerja; budaya organisasi; gaya kepemimpinan transformasional; kemampuan komunikasi; loyalitas karyawan.*

Corresponding author:

**Yuliana**

yuliana.karuna@gmail.com

**Abstract.** *Examining and analyzing how working culture, transformational leadership, communication skills, and workload affect employee loyalty is the purpose of this study. The methodology used in this research is survey method with cross-section data collection through questionnaires shared to respondents by using the Google Form platform. The sample was obtained by convenience sampling as many as 39 peoples who worked at private hospitals in Surabaya City area. Structural Equation Modeling is a data analysis technique used in hypothesis testing (SEM). The research results provide evidence organizational culture, transformational leadership style, communication skills and workload have a positive effect and significant on employee loyalty who worked at private hospitals in Surabaya city.*

**Abstrak.** Penelitian ini mempunyai tujuan guna menguji dan menyelidiki pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, keterampilan komunikasi serta beban kerja pada loyalitas pekerja. Metode riset yang digunakan yakni metode survei melalui pengumpulan data secara *cross-section* pada kuesioner yang disebarluaskan kepada responden dengan bantuan platform *Google Form*. Sampel diperoleh dengan *convenience sampling* sebanyak 39 pekerja di rumah sakit swasta di kota Surabaya. Metode analisis data yang dipakai pada pengujian hipotesis ialah *Structural Equation Modelling* (SEM). Dari penelitian ini ditemukan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, kemampuan organisasi dan beban kerja berdampak signifikan serta positif pada loyalitas karyawan yang bekerja di rumah sakit swasta Surabaya.

## PENDAHULUAN

Dampak dari perkembangan zaman telah mendorong masyarakat untuk menjadi lebih peka terhadap kemajuan teknologi yang kini semakin moderen. Seiring dengan meningkatnya wawasan masyarakat terhadap pentingnya kesehatan dan kemajuan teknologi medis, semakin tinggi pula ekspektasi masyarakat dan tuntutan regulasi/kebijakan pemerintah terhadap rumah sakit swasta dalam menyediakan pelayanan kesehatan yang bermutu. Agar dapat memenuhi harapan masyarakat dan standar pemerintah tersebut, sebagai langkah awal rumah sakit harus mampu menjaga stabilitas operasionalnya terlebih dahulu. Tercapainya kondisi stabilitas operasional sangat dipengaruhi oleh keterlibatan, komitmen, dan loyalitas dari para karyawan. Dalam industri kesehatan yang bersifat sangat dinamis, kompleksitas pelayanan dan tingkat retensi karyawan yang tinggi tidak hanya berdampak pada stabilitas operasional, namun juga mempengaruhi mutu layanan kesehatan, efisiensi operasional, dan kepuasan pasien terhadap fasilitas pelayanan kesehatan (Nugraha & Tjahjawati, 2022).

Surabaya ialah suatu kota besar di Indonesia yang mempunyai sebanyak ±60 rumah sakit (Badan Pusat Statistik Kota Surabaya, 2022). Dengan tingginya jumlah rumah sakit yang beroperasional membuktikan bahwa persaingan industri jasa kesehatan di Surabaya bersifat sangat kompetitif dan ketat, sehingga menjadi tantangan tersendiri bagi tiap rumah sakit dalam mempertahankan loyalitas karyawannya. Loyalitas dapat dibentuk melalui pengaruh dari beberapa faktor berikut, antara lain : budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, keterampilan berkomunikasi, serta beban kerja (Setiawan, 2022; Rahmat *et al.*, 2023; Wibowo *et al.*, 2020). Penelitian ini bertujuan mengkaji dan menyelidiki pengaruh dari keempat faktor tersebut terhadap loyalitas karyawan yang bekerja dirumah sakit swasta Surabaya. Hasil penelitian diperlukan sebagai dasar pada penyusunan strategi manajerial yang efektif dalam meningkatkan loyalitas karyawan dan mempertahankan tenaga kerjanya. Sebab semakin tinggi tingkat loyalitas karyawan akan berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan harmonis, sehingga berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja rumah sakit swasta yang tentunya menghasilkan peningkatan kepuasan dan kepercayaan pasien (Sutrisno, 2020; Purwanto, 2021; Kurniawan, 2022).

## TINJAUAN PUSTAKA

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi ialah kumpulan nilai, norma, serta kepercayaan yang dibangun dan dikembangkan dalam sebuah organisasi, yang dapat mempengaruhi perilaku dan sikap karyawan, hingga membentuk sebuah karakter organisasi dan berdampak pada pengambilan keputusan manajerial strategis (Robbins & Coulter, 2018). Menurut Schein (2020), budaya organisasi meliputi beberapa asumsi dasar yang dipercaya oleh seluruh anggota organisasi. Bila budaya organisasi tersebut cocok dengan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan, biasanya tingkat loyalitas karyawan cenderung lebih tinggi karena adanya ikatan emosional dengan tempat kerja mereka (Aisyah et al., 2021). Budaya yang mendorong kolaborasi, keterbukaan, dan pengembangan karyawan seringkali meningkatkan loyalitas karena karyawan merasa dihargai dan diberi peluang untuk berkembang. Tingkat kepatuhan karyawan dalam suatu organisasi mencerminkan sejauh mana budaya organisasi telah diserap sebagai nilai serta kepercayaan bersama yang membentuk karakter organisasi. Karakter ini berfungsi untuk memfasilitasi komitmen bersama, menjaga stabilitas sistem sosial, serta mengontrol perilaku anggota organisasi (Ardiansyah & Andri, 2017). Dengan demikian rumah sakit swasta yang ingin mempertahankan karyawan dengan loyalitas tinggi perlu memastikan bahwa nilai-nilai budaya yang ingin dikembangkan tercermin dalam kebijakan dan perilaku sehari-hari di tempat kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Qorfianalda & Wulandari (2021), Rahmah & Novita (2022), Febriyanti & Izzati (2024) menjelaskan bahwa budaya organisasi berdampak baik dan signifikan akan loyalitas pekerja. Menurut beberapa hasil penelitian, maka diajukan hipotesis diantaranya:

**H1 : Budaya organisasi berdampak positif pada loyalitas karyawan.**

### Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional ialah tipe model kepemimpinan dengan karakteristik kapasitas pemimpin guna menginspirasi serta memotivasi pekerja guna tercapainya tujuan organisasi (Sari et al., 2021). Pemimpin yang menganut gaya transformasional dapat mengubah visi organisasi menjadi tujuan yang jelas dan menumbuhkan semangat kerja diantara anggota tim (Robinson & Judge, 2020). Gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari tiga elemen utama, yakni kharisma, stimulasi intelektual, serta perhatian yang berfokus pada seseorang. Dengan tipe kepemimpinan ini dapat meningkatkan

loyalitas karyawan dengan cara membina relasi yang erat antara pemimpin dan anggota tim, serta meningkatkan kepuasan kerja (Aini & Usman, 2021). Dengan demikian penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam manajerial dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan loyalitas karyawan, yang mana secara bergiliran dapat ikutserta pada keberhasilan dan peningkatan kinerja rumah sakit swasta secara menyeluruh.

Penelitian yang dilakukan oleh Ang & Edalmen (2021), Apriyanto & Zuhrena (2023), Huda & Shofiyuddin (2024) menjelaskan gaya kepemimpinan transformasional berdampak baik serta substansial pada loyalitas karyawan. Menurut hasil penelitian, maka diajukan hipotesis diantaranya:

**H2 : Gaya kepemimpinan transformasional berdampak positif pada loyalitas karyawan.**

### Keterampilan Komunikasi

Keterampilan komunikasi merupakan elemen penting dalam hubungan interaksi antar individu di lingkungan kerja. Komunikasi yang efektif antara pemimpin dan pekerja mampu mewujudkan lingkungan kerja yang harmonis, kondusif serta meningkatnya kepuasan kerja, serta menguatkan ikatan emosional antara karyawan dengan organisasi (Chandranegara, 2021). Komunikasi efektif tidak hanya berdampak secara individual dari pekerja saja, tetapi juga mempengaruhi kinerja tim. Lingkungan yang didukung oleh komunikasi yang baik antar anggota tim dapat memperkuat hubungan interpersonal dan membangun budaya kolaboratif, hal ini penting dalam mempertahankan loyalitas pekerja karena merasa lebih dilibatkan dan dihargai dalam keputusan dan proses kerja sehari-hari (Hidayat & Ismail, 2022). Ketika karyawan merasa bahwa pendapat dan kontribusi mereka diakui, mereka akan memiliki rasa kepemilikan yang lebih tinggi terhadap perusahaan, yang berujung pada peningkatan loyalitas. Selain itu, keterampilan komunikasi yang efektif juga dapat membantu dalam mengatasi konflik dalam pekerjaan. Konflik yang tidak dapat diselesaikan secara damai dapat menjadi pemicu rendahnya loyalitas karyawan. Namun, dengan keterampilan komunikasi yang memadai, pemimpin dapat menyelesaikan konflik dengan cepat dan adil, yang pada akhirnya membantu mempertahankan karyawan (Putri & Rahman, 2020).

Kompleksitas jasa layanan kesehatan di rumah sakit tentunya membutuhkan keahlian komunikasi pada koordinasi alur pelayanan, komunikasi yang efektif antara pemimpin dan karyawan dianggap krusial untuk menciptakan lingkungan kerja yang stabil. Penelitian Setiawan (2022) di Surabaya mengemukakan bahwa komunikasi yang baik antara manajemen rumah sakit terhadap staf medis tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja,

namun juga berkontribusi terhadap loyalitas karyawan di rumah sakit swasta. Oleh sebab itu, perusahaan yang pada bidang pelayanan seperti rumah sakit, harus fokus pada peningkatan keterampilan komunikasi sumber daya manusianya agar terciptanya lingkungan kerja yang lebih baik serta mempertahankan loyalitas karyawan.

Penelitian yang dilaksanakan oleh Muthmainah & Siddiq (2024) dan Wulandari, dkk (2023) turut mendukung keterampilan komunikasi memiliki dampak positif dan signifikan akan loyalitas pekerja. Menurut hasil penelitian, maka diajukan hipotesis diantaranya:

**H3 : Keterampilan komunikasi berdampak positif pada loyalitas karyawan.**

#### Beban Kerja

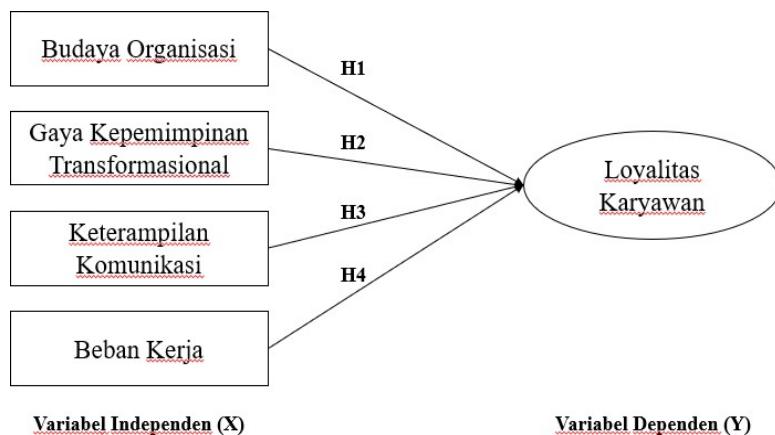
Beban kerja selalu menjadi isu krusial dalam lingkungan kerja karyawan, tentunya berpengaruh terhadap loyalitas karyawan pada suatu perusahaan. Beban kerja pemegang jabatan atau unit organisasi adalah jumlah tugas yang wajib diselesaikan dalam beberapa waktu. (Irawati & Carollina, 2017). Beban kerja bisa digolongkan menjadi dua kategori, yaitu : berdasarkan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan (beban kerja kuantitatif) serta tingkat kesulitan pekerjaan (beban kerja kualitatif) (Paramittadewi, 2017). Banyaknya beban kerja dapat mengakibatkan timbulnya kelelahan, stress kerja serta ketidakpuasan karyawan (Suryani & Putri, 2021), serta menurunnya kualitas komunikasi dan hubungan interpersonal antar individu di lingkungan kerja. Karyawan menjadi terlalu sibuk menyelesaikan tugas mereka masing-masing hingga mengabaikan interaksi sosial dan kerja sama tim, yang berujung pada melemahnya ikatan emosional terhadap organisasi/perusahaan (Rahmawati, 2020). Kondisi-kondisi tersebut berdampak terhadap penurunan loyalitas dan keinginan untuk bertahan dalam organisasi/perusahaan bagi karyawan. Namun beban kerja tidak selalu memiliki konotasi negatif, bila mampu mengelola beban kerja dengan baik, disertai dengan dukungan yang memadai; seperti : pelatihan, pengakuan, dan sistem penghargaan yang adil, karyawan justru akan merasa lebih termotivasi dan loyal kepada organisasi (Sari & Wijaya, 2020). Karyawan yang diberikan beban kerja yang menantang, tapi realistik, cenderung merasa lebih terlibat dengan pekerjaannya. Beban kerja yang menantang dapat berfungsi sebagai sarana pengembangan diri dan karir, sehingga mampu mendorong karyawan untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan mereka, yang kemudian berdampak positif pada komitmen mereka terhadap perusahaan (Hidayat, 2022). Karyawan akan merasa lebih dihargai ketika mereka diberi tugas yang cukup menantang namun dapat diselesaikan dalam waktu yang wajar, serta diberikan kesempatan untuk beristirahat dan seimbangnya antara

kehidupan pribadi dan pekerjaan. Selanjutnya dukungan komunikasi yang efektif dan lingkungan kerja yang harmonis serta stabil juga mengakibatkan peningkatan loyalitas pekerja (Prasetyo,2022).

Pada umumnya, kompleksitas alur pelayanan kesehatan di rumah sakit swasta merupakan salah satu wujud dari beban kerja kualitatif. Akan tetapi kemampuan manajerial beban kerja karyawan yang baik akan mengakibatkan adanya peningkatan pada kepuasan kerja, yang mana akan meningkatkan loyalitas staf medis. Penelitian yang dilaksanakan Nugraha dan Kusuma (2023) dan Setiawan (2023) di sebuah rumah sakit swasta di Surabaya mengemukakan bahwa beban kerja mempunyai dampak yang signifikan dan positif akan loyalitas dari tenaga medis dan karyawan lainnya. Sementara penelitian Sari & Wijaya (2020) di sebuah rumah sakit swasta juga mendukung kedua hasil penelitian tersebut bahwa beban kerja mempunyai pengaruh substansial terhadap loyalitas pekerja. Menurut beberapa hasil penelitian, maka diajukan hipotesis diantaranya:

**H4 : Beban kerja berdampak positif terhadap loyalitas karyawan.**

Menurut hipotesis yang diajukan, maka peneliti menciptakan model penelitian seperti gambar dibawah.



**Gambar 1.**Skema Desain Penelitian

## METODE PENELITIAN

Riset penelitian ini memanfaatkan pendekatan *explanatory research*, dimana data dikumpulkan dengan metode *cross-section* melalui kuesioner *Google Form*. Untuk mengukur tanggapan dari responden digunakan 5 (lima) parameter penilaian skala Likert, seperti parameter sangat tidak setuju diwakilkan angka 1 (satu), tidak setuju diwakilkan angka 2 (dua), netral diwakilkan angka 3 (tiga), setuju diwakilkan angka 4, dan sangat setuju diwakilkan

angka 5. Tujuan dari melaksanakan penelitian ini yakni guna membuktikan dampak budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, keterampilan komunikasi serta beban kerja akan loyalitas pekerja pada rumah sakit swasta yang berlokasi di kota Surabaya.

Riset penelitian dilaksanakan pada pekerja rumah sakit swasta yang berlokasi di kota Surabaya selama periode September-Oktober 2024, dengan jumlah responden sebanyak 39 orang. Sampel diambil melalui teknik *convenience sampling*. Selanjutnya mulai melakukan analisis dengan menggambarkan karakteristik data menggunakan *descriptive statistics*, dilanjutkan dengan analisis melalui metode *Partial Least Square* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.0.2. Metode *Partial Least Square* ialah pendekatan alternatif *Structural Equation Modeling* yang mampu menyelesaikan masalah korelasi antar variabel yang sangat rumit, meskipun menggunakan jumlah sampel yang relatif kecil, yakni berkisar antara 30 hingga 100 sampel. Berbasis asumsi non-parametrik berarti data tidak harus mengikuti distribusi tertentu (Sofyan & Heri, 2009).

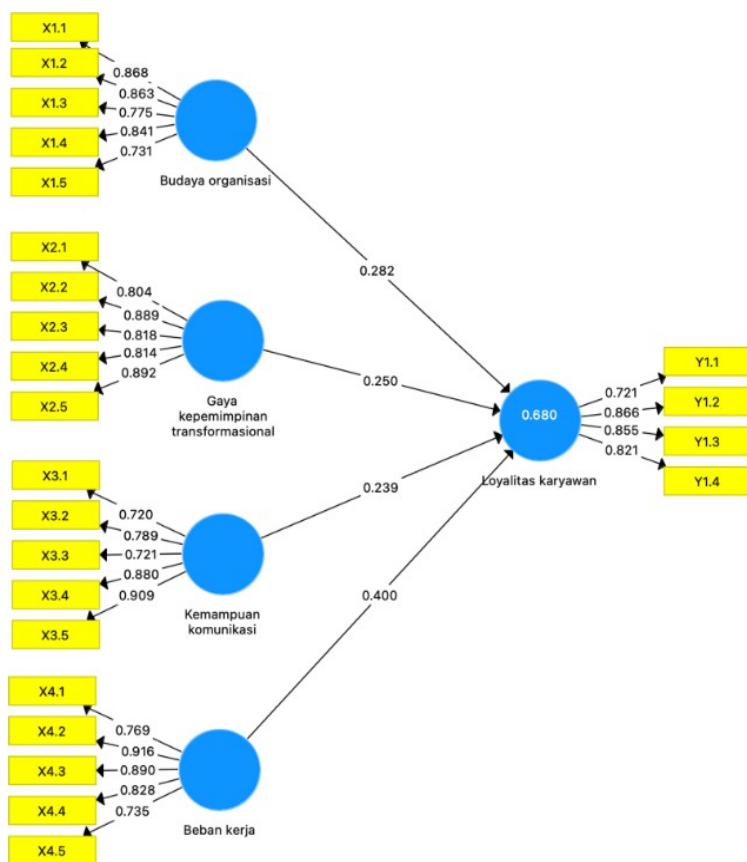
## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Analisa Model Pengukuran / Outer Model**

Evaluasi kelayakan *Goodness of Fit Model* melalui serangkaian pengujian yang mencakup dua aspek utama, yakni : analisis terhadap *outer model* (model pengukuran) dan *inner model* (model struktural). Sedangkan pengujian *outer model* mengacu pada beberapa parameter sebagai berikut: *discriminant validity*, *convergent validity*, *composite reliability*, serta nilai AVE.

### **Convergent Validity**

Penilaian terhadap *convergent validity* dilaksanakan berdasarkan pengamatan item reliability, yang dipaparkan oleh nilai *loading factor*. *Loading factor* mengukur seberapa kuat kaitan antara *score* pertanyaan dengan *score* konstruk parameter yang diukur. Secara umum nilai *loading factor*  $>0.7$  dinyatakan tepat (*valid*). Namun pada awal pengujian matriks, bila memperoleh nilai *loading factor* sekitar 0.3 sudah mencakup syarat minimal, nilai sekitar 0.4 dinyatakan lebih baik, sedangkan nilai di atas 0.5 umumnya dirasa signifikan (Hair et al., 1998). Batas minimum *loading factor* yang dipakai pada penelitian ini yakni 0.7. Sesudah data diolah dengan SmartPLS 4.1.0.2, hasil *loading factor* ditampilkan secara visual pada Gambar 2.



**Gambar 2.** Visualisasi Perhitungan *Loading Factor* Seluruh Variabel Penelitian Iterasi 1

Merujuk pada Gambar 2. data-data tersebut dipaparkan dalam Tabel 1:

**Tabel 1.** Nilai *Loading Factor* Seluruh Variabel Penelitian Iterasi 1

Beban kerja	Budaya organisasi	Gaya kepemimpinan transformasional	Keterampilan komunikasi	Loyalitas karyawan	Ket.
X1,1	<b>0,868</b>				Valid
X1,2	<b>0,863</b>				Valid
X1,3	<b>0,775</b>				Valid
X1,4	<b>0,841</b>				Valid
X1,5	<b>0,731</b>				Valid
X2,1		<b>0,804</b>			Valid
X2,2		<b>0,889</b>			Valid

X2,3	<b>0,818</b>	Valid
X2,4	<b>0,814</b>	Valid
X2,5	<b>0,892</b>	Valid
X3,1	<b>0,720</b>	Valid
X3,2	<b>0,789</b>	Valid
X3,3	<b>0,721</b>	Valid
X3,4	<b>0,880</b>	Valid
X3,5	<b>0,909</b>	Valid
X4,1	<b>0,769</b>	Valid
X4,2	<b>0,916</b>	Valid
X4,3	<b>0,890</b>	Valid
X4,4	<b>0,828</b>	Valid
X4,5	<b>0,735</b>	Valid
Y1,1	<b>0,721</b>	Valid
Y1,2	<b>0,866</b>	Valid
Y1,3	<b>0,855</b>	Valid
Y1,4	<b>0,821</b>	Valid

Menurut hasil analisis data menggunakan *software* SmartPLS 4.1.0.2 merujuk data yang tercantum pada Tabel 1, sebagian besar parameter dari setiap variabel pada studi ini menunjukkan nilai *loading factor* di atas 0.70. Parameter variabel yang mempunyai nilai *loading factor* yang melampaui 0.70 dianggap mempunyai tingkat validitas yang tinggi. Dengan demikian secara keseluruhan dapat dikatakan *valid*.

### Discriminant Validity

*Discriminant Validity* dilaksanakan melalui pengkajian pada nilai *cross loading* dari pengukuran konstruk. Nilai *cross loading* mencerminkan seberapa besar hubungan antar tiap konstruk dengan beberapa parameter-nya serta dengan parameter dari konstruk lain. Sebuah model pengukuran dianggap mempunyai *discriminant validity* yang baik apabila hubungan diantara konstruk dan parameter-nya lebih kuat dibandingkan hubungan dengan parameter dari

konstruk lain. Sesudah pengolahan data dengan SmartPLS 4.1.0.2, hasil cross loading disajikan dalam Tabel 2.

**Tabel 2.** Hasil Cross Loading

Beban kerja		Budaya organisasi	Gaya kepemimpinan transformasional	Keterampilan komunikasi	Loyalitas karyawan
X1,1	<b>0,283</b>	0,868	0,080	0,290	0,519
X1,2	<b>0,300</b>	0,863	0,013	0,262	0,403
X1,3	<b>0,164</b>	0,775	-0,025	0,223	0,297
X1,4	<b>0,308</b>	0,841	0,183	0,155	0,447
X1,5	<b>0,398</b>	0,731	0,329	0,079	0,423
X2,1	0,453	<b>0,202</b>	0,804	0,384	0,555
X2,2	0,444	<b>0,107</b>	0,889	0,279	0,466
X2,3	0,540	<b>0,137</b>	0,818	0,209	0,513
X2,4	0,262	<b>0,013</b>	0,814	0,119	0,323
X2,5	0,303	<b>0,130</b>	0,892	0,231	0,447
X3,1	-0,075	0,238	<b>0,080</b>	0,720	0,194
X3,2	0,189	0,113	<b>0,323</b>	0,789	0,415
X3,3	-0,031	0,220	<b>0,079</b>	0,721	0,206
X3,4	0,364	0,282	<b>0,328</b>	0,880	0,542
X3,5	0,306	0,177	<b>0,252</b>	0,909	0,418
X4,1	0,769	0,271	0,491	<b>0,153</b>	0,397
X4,2	0,916	0,228	0,462	<b>0,228</b>	0,593
X4,3	0,890	0,300	0,342	<b>0,207</b>	0,568
X4,4	0,828	0,413	0,422	<b>0,293</b>	0,731
X4,5	0,735	0,261	0,346	<b>0,153</b>	0,464

<b>Y1,1</b>	0,519	0,497	0,345	0,391	<b>0,721</b>
<b>Y1,2</b>	0,568	0,493	0,465	0,460	<b>0,866</b>
<b>Y1,3</b>	0,566	0,349	0,500	0,383	<b>0,855</b>
<b>Y1,4</b>	0,591	0,372	0,523	0,360	<b>0,821</b>

Hasil *cross loading* yang tercantum dalam Tabel 2. menunjukkan bahwa sebagian besar nilai korelasi antara konstruk dan parameter-nya > nilai korelasi antara konstruk tersebut dengan parameter dari konstruk lain. Temuan ini menandakan bahwa sebagian besar konstruk atau variabel laten sudah mencapai validitas diskriminan yang baik, yang mana parameter dalam blok parameter konstruk cukup unggul daripada parameter dalam blok lain. Dengan demikian variabel tersebut telah menunjukkan reliabilitas yang memadai.

**Tabel 3.** Nilai Fornell-Larcker Criterion

	Beban kerja	Budaya organisasi	Gaya kepemimpinan transformasional	Keterampilan	Loyalitas karyawan
<b>Beban kerja</b>	<b>0,831</b>				
<b>Budaya organisasi</b>	0,363	<b>0,818</b>			
<b>Gaya kepemimpinan transformasional</b>	0,492	0,152	<b>0,844</b>		
<b>Keterampilan komunikasi</b>	0,260	0,248	0,305	<b>0,808</b>	
<b>Loyalitas karyawan</b>	0,687	0,524	0,562	0,489	<b>0,818</b>

Tabel 3. memaparkan nilai korelasi untuk konstruk asosiasinya lebih tinggi daripada konstruk lainnya, selanjutnya bisa disimpulkan bahwa variabel tersebut secara keseluruhan mempunyai validitas diskriminan yang tinggi. Namun, kesimpulan dari uji ini perlu didukung dengan pertimbangan parameter pengujian validitas dan reliabilitas lainnya.

**Tabel 4.** Hasil Kelola Data HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*)

	Beban kerja	Budaya organisasi	Gaya kepemimpinan transformasional	Keterampilan komunikasi	Loyalitas karyawan
<b>Beban kerja</b>					
<b>Budaya organisasi</b>		<b>0,394</b>			
<b>Gaya kepemimpinan transformasional</b>		<b>0,536</b>	<b>0,202</b>		

<b>Keterampilan komunikasi</b>	<b>0,286</b>	<b>0,297</b>	<b>0,280</b>
<b>Loyalitas karyawan</b>	<b>0,772</b>	<b>0,599</b>	<b>0,630</b>

Uji validitas yang terakhir dilakukan dengan memeriksa nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Agar dapat dianggap memenuhi kriteria validitas diskriminan, rasio HTMT harus  $<0.9$ . Secara umum, nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* yang tercantum dalam Tabel 4. adalah  $<0.9$ , selanjutnya bisa disimpulkan bahwa model penelitian yang diusulkan ialah valid (Hair et al., 2010).

### **Composite Reliability dan AVE**

Selain pengukuran melalui penilaian *discriminant validity* dan *convergent validity*, *Outer model* juga bisa dievaluasi melalui pertimbangan reliabilitas konstruk yang ditentukan oleh nilai *composite reliability*. Suatu konstruk dianggap *reliable* jika nilai *composite reliability*  $> 0.7$  serta nilai AVE  $> 0.5$ . Output dari SmartPLS pada nilai *composite reliability* disajikan pada di bawah ini:

**Tabel 5.** Hasil Kelola Data *Composite Reliability Value & AVE*

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>rho_A</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>AVE</b>
<b>Beban kerja</b>	<b>0,887</b>	<b>0,915</b>	<b>0,917</b>	<b>0,690</b>
<b>Budaya organisasi</b>	<b>0,875</b>	<b>0,891</b>	<b>0,909</b>	<b>0,668</b>
<b>Gaya kepemimpinan transformasional</b>	<b>0,900</b>	<b>0,910</b>	<b>0,925</b>	<b>0,713</b>
<b>Keterampilan komunikasi</b>	<b>0,876</b>	<b>0,938</b>	<b>0,903</b>	<b>0,652</b>
<b>Loyalitas karyawan</b>	<b>0,832</b>	<b>0,836</b>	<b>0,889</b>	<b>0,669</b>

Berdasarkan Tabel 5. di atas, sebagian besar konstruk menunjukkan nilai AVE, Cronbach Alpha, rho\_A, serta *Composite Reliability* yang sama sama mendukung. Tabel 5. tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar variabel memiliki CR  $> 0.7$  dan AVE  $> 0.5$ . Nilai-nilai tersebut mencukupi syarat setara dengan batas minimum CR yang ditetapkan, yakni 0.70. Semua variabel dalam Tabel 5. menunjukkan nilai CR  $> 0.7$ , selanjutnya dinyatakan bahwa variabel-variabel tersebut *reliable*. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa data ini cukup baik untuk digunakan pada analisis berikutnya.

### **Pengujian Model Struktural (Inner Model)**

#### **Nilai R<sup>2</sup> model**

Setelah pengujian *outer model* dinyatakan mencukupi syarat, langkah berikutnya melaksanakan pengujian *inner model*. Evaluasi *inner model* bisa dilaksanakan melalui pengamatan nilai *r-square* guna konstruk dependen serta nilai *t-value* dari pengujian koefisien jalur. Jika nilai *r-square* semakin besar, maka semakin bagus kemampuan model dalam

memperkirakan hasil dari penelitian yang disajikan.

**Tabel 6.** Hasil Kelola Data R-square

	R-Square	R-Square Adjusted
<b>Loyalitas pekerja</b>	0,680	0,643

Menurut Tabel 6., terlihat bahwa kemampuan komunikasi memengaruhi 68% variansi nilai loyalitas karyawan. Sementara itu, faktor-faktor lain di luar model memberikan kontribusi terhadap 32% variansi nilai loyalitas karyawan.

#### Nilai VIF

Pengujian model dalam bisa dilaksanakan melalui pemeriksaan nilai VIF. Jika nilai VIF  $< 5$ , maka model dianggap sesuai serta lanjut ke analisis berikutnya.

**Tabel 7.** Hasil Kelola Data VIF Model

	Beban kerja	Budaya organisasi	Gaya kepemimpinan transformasional	Keterampilan komunikasi	Loyalitas karyawan
<b>Beban kerja</b>					<b>1,493</b>
<b>Budaya organisasi</b>					<b>1,193</b>
<b>Gaya kepemimpinan transformasional</b>					<b>1,388</b>
<b>Keterampilan komunikasi</b>					<b>1,161</b>
<b>Loyalitas karyawan</b>					

Tabel 7. menunjukkan bahwa nilai VIF untuk setiap variabel penelitian sudah memenuhi batas yang ditetapkan, yaitu  $<5$ . Hasil pengujian *inner model* mengindikasikan bahwa secara keseluruhan, model tersebut tidak mengandung multikolinieritas.

#### Predictive Relevance (Q2 )

*Predictive Relevance* bertujuan guna mengukur sejauh mana model penelitian yang digunakan dapat menghasilkan hasil yang baik. Berikut adalah perhitungan nilai Q2:

**Tabel 8.** Hasil Kelola Data Q2 (*Predictive Relevance*)

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
<b>Beban kerja</b>	195,000	195,000	
<b>Budaya organisasi</b>	195,000	195,000	
<b>Gaya kepemimpinan transformasional</b>	195,000	195,000	
<b>Keterampilan komunikasi</b>	195,000	195,000	
<b>Loyalitas karyawan</b>	156,000	94,620	0,393

Berdasarkan perhitungan Q2 di atas, model penelitian menunjukkan nilai Q2 yang  $>0$ , yang mengindikasikan bahwa model tersebut cukup baik dan memiliki relevansi prediktif yang

memadai.

### Goodness of Fit (GoF)

*GoF* dipakai pada penelitian guna mengevaluasi seberapa akurat keseluruhan model, baik dari *inner model* maupun *outer model*. Pada analisis PLS, *GoF* dinilai memanfaatkan (Q2). Perhitungan nilai GoF disajikan sebagai berikut:

**Tabel 9 .** Hasil Kelola Data Nilai GoF (*Goodness of Fit*) Model

	Cronbach's Alpha	R Square
<b>Beban kerja</b>	<b>0,887</b>	
<b>Budaya organisasi</b>	<b>0,875</b>	
<b>Gaya kepemimpinan transformasional</b>	<b>0,900</b>	
<b>Keterampilan komunikasi</b>	<b>0,876</b>	
<b>Loyalitas karyawan</b>	<b>0,832</b>	0,680
<b>Rata-rata</b>	<b>0,874</b>	<b>0,680</b>

Perhitungan untuk nilai *Goodness of Fit* (GoF) sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{0,874 * 0,680}$$

$$GoF = 0,772$$

Menurut pengujian R2 dan Q2, dapat dipaparkan bahwa model pada penelitian ini mempunyai  $GoF > 0,36$  sehingga model dianggap robust, sehingga pengujian hipotesis bisa dilaksanakan.

### Analisis Hipotesa

Pengujian hipotesis dilaksanakan melalui hasil pengujian *Inner Model*, yang terdiri dari koefisien parameter, *r-square*, dan *t-value*. Guna menentukan hipotesis dapat ditolak atau diterima, diperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, *t-value*, dan *p-values*. Pengujian hipotesis ini dilaksanakan melalui *software* SmartPLS, di mana nilai tersebut diperoleh melalui *bootstrapping*. Aturan yang dipakai dalam penelitian ini yakni *t-value*  $>1.96$  dengan tingkat signifikansi *p-value* 0.05 (5%) serta koefisien beta positif.

### Analisis Direct Effect

Pengujian hipotesis dilaksanakan guna memahami dampak dari hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, baik dampak tidak langsung atau langsung. Kriteria pengujian hipotesis bisa dinilai dari hasil uji statistik dan *p-value*. Jika *p-value* < 0.05 maka hipotesa dianggap diterima dan nilai statistik > *t table*, yakni 1.96. Pengukuran statistik dilaksanakan menggunakan metode *bootstrapping*, yang hasilnya dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 10 .** Analisis *Direct Effect*

	Original Sample	Rata-Rata Sample	Standar Deviasi	T-Statistics	P-Values	Keterangan
<b>Budaya perusahaan -&gt; Loyalitas karyawan</b>	0,282	0,265	0,111	2,549	<b>0,011</b>	<b>Supported</b>
<b>Gaya kepemimpinan transformasional -&gt; Loyalitas karyawan</b>	0,250	0,239	0,118	2,112	<b>0,035</b>	<b>Supported</b>
<b>Keterampilan komunikasi -&gt; Loyalitas karyawan</b>	0,239	0,237	0,089	2,689	<b>0,007</b>	<b>Supported</b>
<b>Beban kerja -&gt; Loyalitas karyawan</b>	0,400	0,408	0,150	2,671	<b>0,008</b>	<b>Supported</b>

Berdasarkan hasil pengujian variable pada Tabel 10. maka penjelasan terkait akan dipaparkan sebagai berikut :

Hipotesis pertama bertujuan menguji untuk pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap loyalitas pekerja. Hasil analisis memaparkan koefisien budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan sebanyak 0.282 dengan *t-value* 2.549. Dengan *p-value* 0.011 <0.05. Menurut hasil ini, pada tingkat kepercayaan 95%, budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan akan loyalitas pekerja.

Hipotesis kedua bertujuan untuk menguji apakah gaya kepemimpinan transformasional mempunyai dampak signifikan pada pekerja. Hasil pengujian memaparkan bahwa koefisien mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional akan loyalitas karyawan sebanyak 0.250 dengan nilai *t-value* 2.112. Dengan nilai *t-value* tersebut, didapatkan *p-value* sebanyak 0.035 <0.05. Menurut hasil ini, pada tingkat kepercayaan 95%, bisa disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan akan loyalitas pekerja.

Hipotesis ketiga bertujuan untuk menguji pengaruh signifikan keterampilan komunikasi terhadap loyalitas karyawan. Hasil pengujian menunjukkan koefisien sebesar 0.239 untuk keterampilan komunikasi terhadap loyalitas karyawan, dengan *t-value* sebesar 2.689. Nilai *t-value* ini menghasilkan *p-value* sebanyak 0.007<0.05. Menurut hasil ini, pada tingkat kepercayaan 95%, keterampilan komunikasi terbukti mempunyai pengaruh signifikan akan loyalitas karyawan.

Hipotesis keempat bertujuan untuk menguji apakah beban kerja mempunyai dampak yang signifikan pada loyalitas karyawan. Hasil pengujian memaparkan bahwa koefisien beban kerja pada loyalitas karyawan sejumlah 0.400 dengan *t-value* sejumlah 2.671. Berdasarkan nilai *t-value* tersebut, didapat *p-value*  $0.008 < 0.05$ . Berdasarkan hasil ini, bisa disimpulkan bahwa melalui tingkat kepercayaan 95%, beban kerja mempunyai dampak signifikan pada loyalitas karyawan.

## KESIMPULAN

- 1) Budaya organisasi mempunyai dampak besar pada loyalitas pekerja pada rumah sakit swasta di Surabaya. Dengan menciptakan budaya organisasi yang positif dan mendukung, rumah sakit swasta dapat meningkatkan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada stabilitas operasional dan peningkatan kinerja rumah sakit .
- 2) Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan pada loyalitas pekerja rumah sakit swasta di Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan pendekatan transformasional, seperti memberikan inspirasi, motivasi, dan perhatian individual kepada karyawan, dapat berkontribusi positif terhadap peningkatan loyalitas karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat dianggap sebagai faktor penting dalam menjaga dan meningkatkan loyalitas tenaga kerja di lingkungan rumah sakit swasta.
- 3) Keterampilan komunikasi memiliki dampak signifikan terhadap loyalitas pekerja pada rumah sakit swasta di Surabaya. Komunikasi yang efektif mendukung keberlangsungan dan stabilitas tenaga kerja di lingkungan rumah sakit swasta. Komunikasi yang baik membantu memperkuat hubungan antara manajemen dan karyawan, meningkatkan kepercayaan, serta mendorong keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan.
- 4) Beban kerja memiliki dampak signifikan terhadap loyalitas pekerja pada rumah sakit swasta di Surabaya. Tingkat beban kerja yang dihadapi karyawan secara langsung mempengaruhi tingkat loyalitas mereka terhadap organisasi. Pengelolaan beban kerja yang efektif dapat berperan penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan di lingkungan rumah sakit swasta.
- 5) Budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, keterampilan komunikasi, serta beban kerja secara signifikan berdampak pada loyalitas pekerja di rumah sakit swasta di

Surabaya. Faktor-faktor ini berperan penting dalam membentuk tingkat loyalitas karyawan, di mana kepemimpinan yang transformasional, komunikasi yang efektif, budaya organisasi yang positif, serta beban kerja yang terkelola dengan baik dapat meningkatkan komitmen dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

Aini, H., & Usman, H. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan di perusahaan swasta. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 9(1), 15-26.

Aisyah, S., Nugroho, H., & Anggraeni, M. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan di industri perbankan Indonesia. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 11(2), 101-115.

Ang, Y., & Edalmen, E. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 3(4), 1168-1179.

Apriyanto, K., & Zuhaena, F. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Objek Wisata Air Bojongsari. *Seminar Nasional LPPM UMMAT*, 2(4), 647-658.

Ardiansyah, & Andri, S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Negara Indonesia Kcu Pekanbaru). *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 4(1), 1 - 10.

Badan Pusat Statistik Kota Surabaya. (2022). *Jumlah Rumah Sakit Umum, Rumah Sakit Khusus, Puskesmas, Klinik Pratama, dan Posyandu Menurut Kecamatan di Kota Surabaya, 2022*. From <https://surabayakota.bps.go.id/id/statistics-table/3/YmlzemNGUkNVbIZLVVhOblREWnZXbkEzWld0eVVUMDkjMw==/jumlah-rumah-sakit-umum--rumah-sakit-khusus--puskesmas--klinik-pratama--dan-posyandu-menurut-kecamatan-di-kota-surabaya--2022.html> (Retrieved September 15, 2024)

Chandranegara, I. G. (2021). Effective Leadership Communication and Its Influence On Employee Loyalty: A Study Of Indonesian Companies. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 13(2), 158-170.

Ecinsia, E., Nugroho, J. E., & Widjaja, M. L. K. (2024). Pengaruh Organization Commitment Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Person-Organization Fit Sebagai Moderator Pada Karyawan Oakwood Hotel & Residences Surabaya. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 11(1), 15-29. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i1.53339>

Febriyanti, A. B., & Izzati, U. A. (2024). Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Loyalitas Pada Karyawan Bagian Produksi. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 11(1), 241-255.

Hair, J.F., & et al. (1998). Multivariate Data Analysis (5th Edition ed.). New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.

Hair, J. F., & et al. (2010). Multivariate Data Analysis (7th Edition ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Hidayat, R. (2022). The Role of Workload in Enhancing Employee Engagement and Loyalty. *Jurnal Psikologi Terapan*, 10(1), 85-98.

Hidayat, S., & Ismail, H. (2022). The Role of Team Communication in Improving Employee

Retention: A Case Study in Healthcare Sector. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, 11(4), 312-322.

Huda, S., & Shofiyuddin, M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keterlibatan Karyawan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Bisnis (SENESIS)*, 65-73.

Irawati, R., & Carollina, D. A. (2017). Analisis Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Operator pada PT Giken Precision Indonesia. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 5(1), 51-58.

Kurniawan, A. (2022). Peran Komunikasi dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan di Industri Kesehatan. *Jurnal Komunikasi dan Organisasi*, 14(1), 87-102.

Muthmainah, H., & Siddiq, A. M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, dan Kepuasan terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 10(2), 860-870.

Nugraha, A. S., & Tjahjawati, S. S. (2022). Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 6(1), 1105-1114.

Nugraha, D., & Kusuma, F. (2023). The Impact of Workload on Employee Loyalty in Private Hospitals: A Study in Surabaya. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 11(1), 87-98.

Paramitadewi, K. F. (2017). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Manajemen*, 6(6), 3370-3397.

Pitoy, R. R., Saerang, I. S., & Tulung, J. E. (2022). Reaksi Pasar Modal Terhadap Disahkannya RUU Cipta Kerja Menjadi Undang-Undang Pada Emiten Perbankan. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 9(1).

Prasetyo, Y. (2022). Workload Management and its Influence on Employee Loyalty in Manufacturing Industries. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 11(4), 330-342.

Purwanto, T. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterlibatan dan Loyalitas Karyawan di Sektor Kesehatan. *Jurnal Manajemen Bisnis Kesehatan*, 10(3), 112-125.

Putri, S. A., & Rahman, M. (2020). Conflict Resolution and Communication Skills: How Do They Affect Employee Loyalty? *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(1), 45-55.

Qorfianalda, S., & Wulandari, A. (2021). The Influence of Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Job Loyalty. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 2(02), 157-167. <https://doi.org/10.3736/ekomabis.v2i02.211>

Rahmah, T. M., & Novita, D. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan PT. Pelni Cab. Surabaya. *Improvement: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 77-89.

Rahmat, A., Ramlil, A. H., & Ratnasari, S. L. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Loyalitas Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(1), 1-12.

Rahmawati, S. (2020). The Role of Workload in Influencing Employee Turnover Intention and Loyalty. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(3), 275-288.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management*. 14th Edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Robins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior*. 18th Edition. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Sari, P. O., Sidin, A. I., & Pasinringi, S. A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja di Rumah

Sakit. *Jurnal Kesehatan*, 14(2), 122-130.

Sari, M. F., & Wijaya, R. (2020). Workload and Job Satisfaction as Predictors of Employee Loyalty In Private Hospitals. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 9(2), 120-130.

Schein, E. H. (2020). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

Setiawan, A. (2023). Workload Management and its Impact on Employee Satisfaction and Loyalty in Private Hospitals. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 12(1), 55-70.

Setiawan, B. (2022). Leadership Communication and Its Impact on Employee Loyalty in Private Hospitals in Surabaya. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 10(2), 113-125.

Sofyan, Y., & Heri, K. (2009). SPSS COMPLETE: Teknik Analisis Statistik Terlengkap dengan Software SPSS. Jakarta: Salemba Infotek.

Suryani, D., & Putri, E. (2021). The Effect of Workload on Job Satisfaction and Loyalty Among Employees in The Service Sector. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 18(2), 112-125.

Sutrisno, B. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Disrupsi: Tantangan dan Peluang di Sektor Kesehatan. *Jurnal Sumber Daya Manusia Indonesia*, 9(4), 56-70.

Wibowo, N. C., Widodo, D. S., & Santoso, B. (2020). Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 23(2), 231-242.

Wulandari, A., Prasetyo, S., & Nugroho, R. (2023). The Influence of Managerial Communication Skills on Employee Loyalty: A Case Study in the Service Industry. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 19(1), 67-81