

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perubahan dinamika organisasi pendidikan tinggi dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan tuntutan yang semakin kompleks terhadap pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya (FK UWKS) sebagai institusi pendidikan kesehatan dituntut untuk memiliki kualitas layanan akademik, administrasi, dan operasional yang tinggi. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, muncul fenomena meningkatnya beban kerja, perubahan regulasi akademik, dan perpindahan beberapa tenaga kependidikan ke institusi lain yang menawarkan jenjang karier lebih jelas serta kompensasi lebih kompetitif. Kondisi ini menimbulkan indikasi adanya tantangan terkait budaya organisasi dan retensi karyawan yang perlu diperhatikan secara serius oleh manajemen FK UWKS. Berdasarkan data kepegawaian FK UWKS, jumlah tenaga kependidikan dalam tiga tahun terakhir menunjukkan kecenderungan fluktuatif akibat adanya pengunduran diri dan pemberhentian karyawan. Kondisi tersebut menjadi salah satu indikator penting dalam melihat dinamika retensi tenaga kependidikan di FK UWKS.

Fluktuasi jumlah tenaga kependidikan dan adanya pegawai yang keluar dapat memengaruhi keberlangsungan pekerjaan serta kebutuhan organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja yang kompeten. Oleh karena itu, data jumlah tenaga kependidikan, pegawai yang keluar, dan persentase turnover selama

periode 2023–2025 disajikan pada Tabel 1 sebagai gambaran kondisi retensi tenaga kependidikan di FK UWKS.

Tabel 1.1 Data Tenaga Kependidikan dan Turnover FK UWKS Periode 2023–2025

Tahun	Jumlah Tenaga Kependidikan	Pegawai Keluar	Persentase Turnover
2023	60 orang	4 orang	6,67%
2024	56 orang	4 orang	7,14%
2025	52 orang	2 orang	3,85%

Selain itu, dinamika retensi karyawan di FK UWKS juga dipengaruhi oleh adanya beberapa karyawan yang diberhentikan sebagai hasil dari proses evaluasi kinerja. Evaluasi tersebut dilakukan melalui mekanisme penilaian sejawat menggunakan formulir yang diisi oleh seluruh karyawan, sehingga menghasilkan gambaran yang lebih objektif mengenai kinerja individu. Kondisi ini turut menciptakan suasana ketidakpastian dan tekanan psikologis di lingkungan kerja, yang pada akhirnya mempertegas perlunya penguatan budaya organisasi serta penerapan strategi SDM berkelanjutan untuk mendukung stabilitas tenaga kependidikan. Dalam konteks ini, retensi karyawan menjadi sangat penting karena tenaga kependidikan yang berpengalaman memiliki peran strategis dalam menjaga kualitas layanan, efektivitas kerja, serta keberlangsungan proses akademik dan administrasi di lingkungan fakultas (Afifa, 2024).

Fenomena tersebut sejalan dengan isu nasional mengenai menurunnya retensi karyawan pada institusi pendidikan tinggi di Indonesia. Data Asosiasi

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

Strategi SDM berkelanjutan merupakan pendekatan pengelolaan SDM yang tidak hanya berorientasi pada efisiensi jangka pendek, tetapi juga memastikan keberlanjutan talenta dan kesejahteraan pegawai dalam jangka panjang (Lu *et al.*, 2023). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa strategi SDM berkelanjutan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan memperkuat budaya organisasi (Peretz, 2024). Namun demikian, implementasi strategi ini pada institusi pendidikan sering kali menghadapi hambatan, seperti keterbatasan anggaran, kurangnya kebijakan pengembangan karier, serta minimnya kepemimpinan yang mampu menggerakkan perubahan secara transformasional (Aung & Hallinger, 2023).

Strategi SDM berkelanjutan memiliki keterkaitan langsung dengan retensi karyawan karena mampu memberikan kepastian karier, peluang pengembangan kompetensi, serta rasa aman dan keadilan bagi karyawan dalam jangka panjang.

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

Banyak teori dan penelitian yang menunjukkan bahwa strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional dapat memperkuat budaya organisasi serta meningkatkan retensi karyawan, namun terdapat Gap Research yang masih perlu dikaji. Beberapa penelitian menemukan bahwa strategi SDM berkelanjutan memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi (Lin *et al.*, 2024),

sementara penelitian lain menyatakan bahwa pengaruhnya tidak langsung dan harus dimediasi oleh budaya organisasi (Kamaruddin & Ali, 2023). Selain itu, penelitian lain menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh kuat terhadap retensi melalui peningkatan komitmen dan budaya organisasi (Suroya *et al.*, 2023), namun penelitian berbeda menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap retensi tidak signifikan tanpa dukungan kebijakan SDM yang kuat (Afsar *et al.*, 2021). Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya inkonsistensi temuan empiris mengenai mekanisme pengaruh strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional terhadap retensi karyawan, khususnya dalam konteks organisasi pendidikan tinggi.

Selain itu, dari perspektif *Gap Theory*, terdapat perbedaan pandangan terkait bagaimana budaya organisasi terbentuk melalui interaksi antara strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan. Sebagian teori menyatakan bahwa budaya organisasi lebih dominan dibentuk oleh perilaku pemimpin (Ciulla *et al.*, 2023), sementara teori lain menekankan bahwa budaya organisasi terutama dibentuk oleh kebijakan, sistem, dan praktik SDM jangka panjang (Ren *et al.*, 2023). Teori kontemporer kemudian menempatkan kedua faktor tersebut sebagai elemen yang saling berinteraksi dalam membentuk budaya organisasi (Enhert Zink, 2023). Perbedaan pandangan teoritis tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan, strategi SDM, dan budaya organisasi masih

memerlukan kajian empiris lebih lanjut, khususnya pada konteks organisasi yang spesifik.

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

Dengan mempertimbangkan fenomena, kesenjangan penelitian, dan perbedaan teori yang telah diuraikan, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan di FK UWKS guna menjelaskan hubungan antara strategi SDM berkelanjutan, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan retensi karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris yang memperjelas perbedaan temuan penelitian sebelumnya serta menjadi landasan dalam perumusan kebijakan SDM yang lebih efektif dan berkelanjutan di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menjawab bagaimana pengaruh strategi SDM berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional

terhadap budaya organisasi serta dampaknya pada retensi karyawan di Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.

1.2. Rumusan Masalah

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

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

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

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

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

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

1.4.2. Manfaat Praktis

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