

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Indonesia telah menyaksikan lonjakan yang luar biasa dalam jumlah sekolah internasional, suatu perkembangan yang difasilitasi oleh penerapan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2014 yang tidak hanya mengizinkan tetapi juga mengatur pendirian lembaga pendidikan tingkat internasional di tingkat dasar hingga menengah. Salah satu tujuan utama inisiatif ini adalah untuk meningkatkan daya saing negara dengan menampilkan keunggulan lokal di panggung internasional. Satuan Pendidikan Kerjasama (SPK) adalah satuan Pendidikan yang diselenggarakan atau dikelola atas dasar kerja sama antara Lembaga Pendidikan Asing (LPA) yang terakreditasi atau diakui di negaranya dengan Lembaga Pendidikan Indonesia (LPI) pada jalur formal atau nonformal yang sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Berdasarkan data dari Perkumpulan Sekolah SPK di Indonesia (2024) ditemukan sebanyak 437 sekolah di Indonesia yang sudah terdaftar sebagai sekolah SPK dan menyebar di seluruh Indonesia yaitu 44 sekolah di area Sumatera dan Kepulauan Riau, 340 sekolah di Jawa, 48 sekolah di Kalimantan, Bali dan Nusa Tenggara, dan 5 sekolah di area Sulawesi, Maluku dan Papua.

Seiring dengan perkembangan pesat sekolah internasional dan SPK di Indonesia, tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor pendidikan juga semakin kompleks. Lembaga pendidikan harus memastikan bahwa mereka

tidak hanya merekrut tenaga pendidik yang berkualitas tetapi juga mempertahankan mereka dalam jangka panjang.

Keberlangsungan sebuah organisasi sangat bergantung pada kemampuannya untuk mempertahankan tenaga kerja yang kompeten dan setia, baik organisasi di sektor swasta maupun *non-profit* menghadapi tantangan besar dalam menjaga karyawan berpotensi, termasuk lembaga pendidikan yang harus mengatasi masalah retensi karyawan. Keberhasilan jangka panjang lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya, terutama para pendidik dan staf pendukung yang memiliki peran penting dalam proses pembelajaran. Perubahan ekonomi global yang berkelanjutan telah meningkatkan ketidakpastian terkait pekerjaan dan karier, menyebabkan mobilitas tenaga kerja yang tinggi serta restrukturisasi di tempat kerja. Akibatnya, organisasi menghadapi tantangan besar dalam meningkatkan keterlibatan dan mempertahankan karyawan muda (LaGree et al., 2021). Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan karyawannya lebih produktif di era digital dan mampu melakukan tugas dengan optimal (Meilani et al, 2021). Namun, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa karyawan lebih mudah merasa terbebani, yang mengakibatkan komitmen jangka panjang yang berkurang terhadap organisasi dan kecenderungan yang lebih besar untuk mengundurkan diri saat kondisi tidak ideal (Magni & Manzoni, 2020). Niat bertahan yang rendah meningkatkan risiko pergantian karyawan, yang dapat berdampak negatif bagi organisasi, seperti kehilangan staf berpengalaman, penurunan produktivitas, serta meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan. Sebaliknya, tingginya niat untuk bertahan di antara karyawan menunjukkan kemungkinan yang lebih besar untuk tetap bersama pimpinan saat ini, yang

berkontribusi pada pertumbuhan dan kesuksesan organisasi. (Porter & Rigby, 2021).

Retensi karyawan telah menjadi fokus kritis bagi organisasi di seluruh dunia akibat meningkatnya kekhawatiran terkait dengan tingginya tingkat pergantian karyawan (Ghani et al., 2022; Kumar, 2022; Kurdi & Alshurideh, 2020; Mwitwa & Mwakasangula, 2023). Tingkat pergantian yang tinggi dapat menyebabkan biaya signifikan bagi organisasi, termasuk kehilangan pengetahuan institusional, penurunan moral di antara karyawan yang tersisa, serta beban finansial untuk merekrut dan melatih staf baru. Selain itu, sifat dinamis dari pasar bisnis global memaksa organisasi untuk tetap waspada dalam upaya mereka mencari talenta yang berkualitas, terutama di pasar di mana permintaan akan karyawan melebihi ketersediaan (Alhmoud & Rjoub, 2020). Hal ini mendorong banyak organisasi untuk mengadopsi inisiatif strategis, seperti program retensi, guna memastikan bahwa sumber daya paling berharga mereka tetap berada di dalam organisasi (Alhmoud & Rjoub, 2019; Sishuwa & Phiri, 2020). Di beberapa negara, industri logistik dilaporkan mengalami masalah pergantian karyawan yang parah, yang berdampak signifikan pada produktivitas dan kinerja organisasi (Andrejić et al., 2022; Sishuwa & Phiri, 2020).

Retensi karyawan mengacu pada proses strategis untuk mendorong karyawan agar tetap berada di dalam organisasi dalam jangka waktu yang panjang (Krishnamoorthy & Aisha, 2022). Strategi ini terkait dengan upaya mempertahankan karyawan saat ini, yang merupakan tenaga kerja berharga bagi organisasi. Program retensi, telah terbukti menjadi langkah yang efektif secara

biaya dan memainkan peran penting dalam meningkatkan pengetahuan dan keahlian organisasi (Naalu, 2021).

Permasalahan retensi karyawan di lembaga pendidikan merupakan isu yang kompleks karena dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kualitas hubungan antar karyawan, ketersediaan peluang pengembangan karier, serta sistem penghargaan yang diterapkan. Ketiga indikator tersebut memiliki peran penting dalam menjaga motivasi dan rasa penghargaan terhadap karyawan, yang pada akhirnya menentukan tingkat loyalitas dan keinginan mereka untuk tetap bertahan dalam organisasi. (Mathis & Jackson, 2009; Durst, 2018; Hanggara, 2018; Mittal & Kaur, 2018; Chen et al, 2023). Permasalahan dalam hubungan antar karyawan dapat berdampak langsung pada tingkat *turnover* karyawan dalam suatu organisasi. Hubungan kerja yang baik antara karyawan dan pemberi kerja sangat penting karena menyediakan forum dan saluran komunikasi yang memungkinkan kedua belah pihak untuk mengungkapkan keluhan serta menyelesaikan permasalahan yang muncul. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, meningkatkan hubungan kerja yang harmonis, serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, yang pada akhirnya dapat mengurangi tingkat *turnover* karyawan (Hwang & Yi, 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh Muma et al. (2020) menegaskan bahwa retensi karyawan tidak semata-mata ditentukan oleh faktor kompensasi atau kebijakan formal, melainkan sangat dipengaruhi oleh kualitas strategi hubungan karyawan yang dibangun dalam organisasi. Strategi tersebut mencakup penyediaan saluran komunikasi yang terbuka bagi karyawan untuk menyampaikan aspirasi maupun keluhan, keterlibatan aktif dalam proses pengambilan keputusan, serta

partisipasi dalam berbagai aktivitas organisasi. Ketika karyawan merasa didengar, dilibatkan, dan dihargai kontribusinya, terbentuk persepsi keadilan dan dukungan organisasi yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat komitmen terhadap organisasi. Secara konseptual, hubungan karyawan yang efektif berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang membangun keterikatan emosional (*affective attachment*) dan rasa memiliki terhadap organisasi. Keterikatan ini tidak hanya meningkatkan produktivitas individu, tetapi juga menurunkan niat untuk keluar (*turnover intention*), karena karyawan memandang organisasi sebagai ruang yang suportif dan bermakna bagi perkembangan profesional maupun personal mereka. Dengan demikian, organisasi, termasuk lembaga pendidikan, perlu memandang hubungan antar karyawan sebagai aset strategis, bukan sekadar aspek administratif dalam pengelolaan SDM. Lingkungan kerja yang ditandai dengan komunikasi dua arah, partisipasi, dan kolaborasi akan menciptakan iklim organisasi yang positif. Iklim tersebut memperkuat kepuasan kerja, meningkatkan komitmen organisasi, serta secara simultan menekan keinginan karyawan untuk meninggalkan institusi. Dalam jangka panjang, penguatan hubungan karyawan menjadi fondasi penting bagi peningkatan retensi, stabilitas tenaga kerja, dan daya saing organisasi secara berkelanjutan.

Permasalahan dalam hubungan antar karyawan yang dapat berdampak pada tingkat *turnover* diduga juga terjadi di Yayasan Intan Eduka Surabaya. Berdasarkan olah data dokumen ditemukan bahwa lingkungan kerja masih kurang kondusif akibat komunikasi yang kurang efektif, minimnya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta kurangnya saluran untuk menyampaikan aspirasi dapat menjadi faktor yang dapat mempengaruhi rendahnya retensi karyawan yang

berdampak pada meningkatnya *turnover*. Sebagai upaya memahami fenomena secara lebih komprehensif, berikut disajikan data mengenai tingkat *turnover* karyawan di Yayasan Intan Eduka Surabaya pada rentang tahun 2019–2024.

Tabel 1.1  
Data *Turnover* Karyawan dari Tahun 2019 - 2024

Tahun	Jumlah Karyawan		Total	Jumlah Karyawan yang keluar
	Tetap	Kontrak		
2019-2020	88	68	156	25
2020-2021	82	74	156	24
2021-2022	103	53	156	34
2022-2023	96	54	150	30
2023-2024	88	62	150	27

(Sumber: Data HRD Yayasan)

Berdasarkan Tabel 1.1 terdapat beberapa indikasi permasalahan terkait retensi yang berakibat pada *turnover* karyawan yang perlu dianalisis lebih lanjut. Salah satu permasalahan utama yang muncul adalah rendahnya tingkat retensi karyawan setiap tahunnya, yang ditunjukkan dengan jumlah karyawan yang keluar setiap tahun berkisar antara 24 hingga 34 orang. Puncak *turnover* terjadi pada tahun 2021-2022 dengan 34 karyawan yang keluar, yang dapat mengindikasikan adanya masalah dalam hubungan antar karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Bulińska-Stangrecka dan Bagińska (2021) menemukan bahwa hubungan antar karyawan yang positif berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja dan kesejahteraan mental di tempat kerja. Studi ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dan adanya kepercayaan antar karyawan memainkan peran penting dalam menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi serta mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Selain itu, penelitian oleh Yuliantini et al. (2024) menemukan bahwa hubungan kerja yang baik memiliki dampak terhadap tingkat stres kerja, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi niat untuk keluar dari

perusahaan. Meskipun hubungan kerja yang baik tidak secara langsung menyebabkan *turnover*, stres yang timbul dari faktor lain, seperti kesejahteraan di tempat kerja dan kompensasi, dapat meningkatkan niat karyawan untuk keluar.

Penelitian oleh Hermawan (2022) menegaskan bahwa hubungan antar karyawan yang sehat merupakan salah satu faktor utama dalam mempertahankan karyawan dalam jangka panjang. Ketika hubungan kerja yang positif tidak terjalin dengan baik, karyawan cenderung mencari lingkungan kerja lain yang lebih mendukung dan adil. Selanjutnya, penelitian oleh Muma et al. (2020) mengungkapkan bahwa strategi hubungan karyawan yang baik berperan penting dalam meningkatkan retensi di organisasi. Penelitian ini menekankan pentingnya menyediakan saluran komunikasi yang terbuka, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, serta memastikan bahwa suara karyawan didengar. Strategi ini terbukti dapat meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi tingkat *turnover*. Berdasarkan pemaparan fenomena dan kajian literatur tersebut, dapat dilihat bahwa permasalahan retensi karyawan tidak dapat dilepaskan dari kualitas hubungan antar karyawan yang terbentuk dalam organisasi. Dalam konteks Yayasan Intan Eduka Surabaya, data *turnover* menunjukkan pola yang cukup konsisten setiap tahun dan mengindikasikan adanya permasalahan mendasar yang belum tertangani secara optimal, khususnya terkait komunikasi internal, partisipasi karyawan, dan dukungan lingkungan kerja. Temuan ini memperkuat pandangan para ahli bahwa hubungan antar karyawan yang tidak harmonis dapat berdampak pada kepuasan kerja, tingkat stres, serta keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Dengan demikian, analisis awal ini menegaskan pentingnya hubungan antar karyawan sebagai salah satu

faktor strategis dalam retensi karyawan, khususnya di lingkungan lembaga pendidikan.

Kurangnya alokasi anggaran khusus untuk pemberian *reward* karyawan mencerminkan belum adanya sistem penghargaan yang terstruktur. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap retensi karyawan, karena tanpa mekanisme apresiasi yang jelas, karyawan berprestasi berpotensi merasa bahwa kontribusi dan dedikasi mereka tidak diakui, yang pada akhirnya menurunkan motivasi serta kepuasan kerja. Selain itu, ketiadaan kriteria yang transparan atau kebijakan yang mengatur penghargaan dapat menciptakan ketidakpastian dan ketidakadilan di lingkungan kerja, yang pada akhirnya dapat mendorong karyawan berbakat untuk mencari peluang yang lebih baik di tempat lain. Jika yayasan tidak segera mengambil langkah untuk memperbaiki sistem apresiasi terhadap kinerja karyawan, maka risiko tingkat *turnover* yang tinggi akan semakin besar, yang pada gilirannya dapat berdampak pada stabilitas dan efektivitas operasional yayasan. Penelitian oleh Barros et al (2020) menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang baik secara langsung berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan retensi karyawan. Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung dan adil berkontribusi terhadap keadilan organisasi dan komitmen karyawan, yang pada akhirnya memengaruhi keputusan mereka untuk tetap bekerja di suatu organisasi. Geetha dan Muthukumaravel (2022) juga menemukan bahwa penghargaan dan pengakuan memiliki peran penting dalam mempertahankan karyawan serta mendukung pengembangan karier mereka. Ketidadaan kebijakan penghargaan yang jelas di yayasan dapat berimplikasi pada rendahnya apresiasi terhadap karyawan, yang pada gilirannya melemahkan motivasi kerja serta meningkatkan risiko perpindahan karyawan. Selain itu, studi

oleh Syal et al. (2024) menunjukkan bahwa penghargaan dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi berkontribusi secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan. Artinya, yayasan yang tidak memberikan penghargaan yang layak akan mengalami kesulitan dalam mempertahankan tenaga kerja yang berkinerja tinggi, terutama dalam era persaingan tenaga kerja yang semakin ketat. Penelitian lain oleh Andriyani et al. (2024) menegaskan bahwa penghargaan yang diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan retensi karyawan dan juga kepuasan kerja mereka. Hal ini diperkuat oleh studi Prajodi dan Amalya (2024) yang menunjukkan bahwa karyawan tetap membutuhkan apresiasi yang jelas sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka pada organisasi karena berdampak pada tingkat retensi karyawan. Dari berbagai temuan penelitian ini, jelas bahwa kebijakan penghargaan yang tidak terstruktur dalam yayasan dapat berdampak negatif terhadap retensi karyawan. Berdasarkan uraian fenomena dan kajian literatur tersebut, terlihat jelas bahwa ketiadaan sistem penghargaan yang terstruktur dapat menjadi salah satu penyebab utama menurunnya retensi karyawan. Di Yayasan Intan Eduka Surabaya, kurangnya alokasi anggaran khusus serta ketiadaan kebijakan penghargaan yang jelas menunjukkan belum adanya mekanisme apresiasi yang sistematis terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini berpotensi melemahkan motivasi kerja, menurunkan kepuasan, dan memicu keinginan karyawan berprestasi untuk mencari peluang yang lebih baik di luar organisasi. Temuan ini konsisten dengan berbagai hasil penelitian yang menegaskan bahwa sistem penghargaan yang adil, transparan, dan terencana memiliki hubungan yang erat dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja, serta retensi karyawan (Barros et al., 2020; Geetha & Muthukumaravel, 2022; Syal et al., 2024; Andriyani

et al., 2024; Prajodi & Amalya, 2024). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kelemahan dalam kebijakan penghargaan merupakan salah satu faktor strategis yang perlu segera ditangani oleh yayasan untuk menekan tingkat turnover dan mempertahankan karyawan berkualitas.

Kurangnya kejelasan mengenai peluang karir dalam yayasan juga menjadi permasalahan serius yang dapat berdampak pada retensi karyawan. Yayasan belum pernah melakukan sosialisasi mengenai jenjang karir, sehingga karyawan tidak memiliki pemahaman yang jelas tentang bagaimana mereka dapat berkembang dalam organisasi. Selain itu, tidak adanya alur yang terstruktur dalam pengembangan karir menyebabkan ketidakpastian bagi karyawan dalam merencanakan masa depan mereka. Ketiadaan kriteria yang jelas untuk promosi atau peningkatan jabatan juga memperburuk situasi, karena karyawan tidak mengetahui standar yang harus dicapai untuk mendapatkan kesempatan tersebut. Penelitian oleh Ochurub et al. (2022) menyoroti bahwa tidak adanya program pengembangan karir yang selaras dengan tujuan individu menyebabkan rendahnya komitmen karyawan dan meningkatkan tingkat *turnover*. Hal ini menegaskan bahwa sistem pengembangan karir yang buruk dapat menghambat retensi tenaga kerja yang berkualitas. Purba dan Ruslan (2020) menemukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Studi ini menunjukkan bahwa karyawan yang tidak melihat prospek karir yang jelas lebih cenderung mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaannya. Selain itu, Hendrayanti dan Larassati (2024) juga menemukan bahwa pengembangan karir yang jelas memiliki dampak positif terhadap retensi karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa memiliki kesempatan untuk

berkembang dalam organisasi akan lebih loyal dan berkomitmen terhadap tempat kerja mereka. Penelitian oleh Andriyani et al. (2024) menemukan bahwa pengembangan karir yang baik berdampak pada peningkatan kepuasan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan retensi karyawan. Namun, jika pengembangan karir tidak jelas dan tidak terstruktur, karyawan cenderung mencari peluang yang lebih baik di tempat lain. Lebih lanjut, Hasym et al. (2024) menegaskan bahwa peluang karir yang tidak terstruktur dapat menurunkan retensi karyawan dan meningkatkan *turnover* dalam organisasi. Studi ini mengungkapkan bahwa perusahaan yang menyediakan program pengembangan karir, pelatihan, serta jalur promosi yang jelas cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi. Berdasarkan uraian fenomena dan temuan berbagai penelitian, terlihat bahwa ketidakjelasan sistem pengembangan karier dalam yayasan merupakan salah satu faktor penting yang dapat melemahkan retensi karyawan. Ketiadaan sosialisasi mengenai jenjang karier, tidak adanya alur yang terstruktur, serta kurangnya kriteria yang jelas untuk promosi menciptakan ketidakpastian bagi karyawan dalam merencanakan masa depan mereka di organisasi. Situasi ini tidak hanya menurunkan motivasi dan komitmen, tetapi juga mendorong karyawan potensial untuk mencari peluang yang lebih jelas dan menjanjikan di luar yayasan. Hal ini sejalan dengan berbagai temuan penelitian yang menegaskan bahwa pengembangan karier yang baik berperan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan retensi karyawan (Ochurub et al., 2022; Purba & Ruslan, 2020; Hendrayanti & Larassati, 2024; Andriyani et al., 2024; Hasym et al., 2024). Organisasi yang menyediakan jalur karier yang transparan, program pelatihan, serta kriteria promosi yang jelas cenderung memiliki tingkat *turnover* yang lebih rendah dan retensi karyawan yang

lebih tinggi. Dengan demikian, pengembangan karier yang tidak terstruktur di Yayasan Intan Eduka Surabaya dapat menjadi faktor strategis yang berkontribusi terhadap tingginya turnover karyawan. Oleh karena itu, perbaikan sistem pengembangan karier menjadi langkah penting untuk meningkatkan retensi jangka panjang.

Pemimpin merupakan aset penting dalam mempertahankan talenta berharga lebih lama. Kualitas hubungan yang dimiliki karyawan dengan pemimpin langsung mereka dapat memperpanjang masa tinggal karyawan di organisasi (Wakabi, 2016). Lee et al (2014) menyimpulkan bahwa karyawan yang menganggap pemimpin mereka kompeten dan beretika tinggi cenderung tampil lebih baik. Mereka memiliki rasa pelayanan masyarakat yang kuat dan lebih terlibat dalam perilaku kewarganegaraan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Banyak ahli teori kepemimpinan telah membahas dampak perilaku pemimpin terhadap kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja bawahan. Namun, kepemimpinan pelayan tetap bersifat pengalaman dan perlu dipindahkan ke ranah metode ilmiah atau teori untuk diimplementasikan di dalam organisasi. Hal ini akan dimungkinkan dengan memperluas badan penelitian mengenai efektivitasnya di dunia bisnis dan akademis (Lee et al, 2014).

Seorang pemimpin adalah refleksi pertama di mata karyawan. Penting untuk dicatat bahwa selama dekade terakhir, kepemimpinan pelayan telah mendapatkan momentum, tidak hanya di kalangan akademisi tetapi juga di lingkaran manajerial, konsultan, dan pemimpin organisasi. Manfaat perilaku kepemimpinan pelayan semakin dipercaya dapat meningkatkan kepuasan, kepercayaan, dan loyalitas karyawan kepada atasan (Badhawr et al, 2018). Oleh karena itu, area perhatian

utama bagi para pemimpin akademis saat ini haruslah mengoperasionalkan prinsip-prinsip kepemimpinan pelayan dalam misi mereka (Sheikh, 2021).

Yayasan Intan Eduka, sebagai sebuah lembaga pendidikan, mengimplementasikan model kepemimpinan pelayan sebagai pola kepemimpinan yang utama. Konsep kepemimpinan pelayan berfokus pada pemimpin yang melayani terlebih dahulu, memastikan kesejahteraan karyawan, serta membantu mereka berkembang secara profesional dan pribadi (Greenleaf, 1977; Spears, 2002). Kepemimpinan pelayan memiliki beberapa indikator utama, yaitu mengutamakan pelayanan, mendengarkan, empati, *stewardship*, komitmen pada pertumbuhan karyawan dan membangun komunitas (Laub, 1999; Marshal, 1996; Barbuto & Wheeler, 2006).

Berdasarkan data dokumen evaluasi tahunan karyawan ditemukan beberapa permasalahan yang berhubungan langsung dengan kepemimpinan pelayan dalam Lembaga pendidikan ini. Salah satunya adalah komunikasi pimpinan yang belum optimal, yang berkaitan dengan kurangnya kemampuan pemimpin dalam mendengarkan dan menunjukkan empati terhadap permasalahan karyawan. Hal ini mengakibatkan ketidaksepahaman dalam pelaksanaan tugas dan menurunkan motivasi kerja. Selain itu, kurangnya koordinasi antar departemen menunjukkan bahwa pimpinan belum sepenuhnya menerapkan prinsip membangun komunitas yang menghambat kerja sama lintas tim. Minimnya dukungan dari manajemen juga menjadi perhatian utama, di mana beberapa karyawan merasa kurang mendapat bimbingan atau arahan yang jelas dari atasan mereka, yang berhubungan dengan kurangnya komitmen pemimpin terhadap pertumbuhan karyawan. Selain itu, terdapat kebutuhan akan kolaborasi yang lebih erat, dengan permintaan agar

lingkungan kerja lebih mendukung kerja sama tim, yang erat kaitannya dengan *stewardship* dalam kepemimpinan pelayan.

Kepemimpinan pelayan memegang peran krusial dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif. Kepemimpinan yang efektif, khususnya yang berorientasi pada pelayanan, tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Ketika pemimpin mampu berkomunikasi dengan baik, memberikan dukungan yang memadai, serta mendorong koordinasi dan kolaborasi yang lebih baik, maka karyawan akan lebih termotivasi untuk bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada bagaimana kepemimpinan pelayan dapat meningkatkan retensi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif serta harmonis.

Temuan Muma et al. (2020) menegaskan bahwa strategi hubungan karyawan melalui komunikasi terbuka, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan keterlibatan aktif dalam organisasi berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan dan komitmen, yang pada akhirnya menurunkan *turnover*. Jika ditelaah lebih mendalam, karakteristik tersebut sejatinya merupakan dimensi inti dari kepemimpinan pelayan, yang menekankan kemampuan pemimpin untuk mendengarkan, menunjukkan empati, memberdayakan, dan membangun komunitas kerja yang kolaboratif. Dengan kata lain, kepemimpinan pelayan menyediakan kerangka perilaku yang memungkinkan terciptanya strategi hubungan karyawan yang efektif. Sejalan dengan itu, berbagai penelitian empiris (Sheikh et al., 2021; Ramalu et al., 2022; Rehman et al., 2021; Amah & Oyetuunde, 2020; Alafeshat, 2019; Achen et al., 2019; Vrcelj & Bevanda, 2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan, baik

secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keterlekatan kerja, dan komitmen organisasi. Pola temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan pelayan bekerja melalui mekanisme psikologis yang memperkuat keterikatan emosional dan persepsi dukungan organisasi. Ketika karyawan merasakan bahwa pemimpin benar-benar melayani, mendukung pertumbuhan mereka, serta menciptakan ruang partisipatif, maka terbentuk pengalaman kerja yang bermakna dan meningkatkan keinginan untuk bertahan. Berdasarkan uraian fenomena dan kajian empiris, terlihat jelas bahwa kepemimpinan pelayan memiliki peran strategis dalam meningkatkan retensi karyawan, terutama melalui penciptaan lingkungan kerja yang suportif, kolaboratif, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Permasalahan yang muncul di Yayasan Intan Eduka, seperti kurangnya komunikasi empatik, lemahnya koordinasi antardepartemen, minimnya bimbingan dari atasan, serta belum optimalnya pembentukan komunitas kerja, menunjukkan bahwa prinsip-prinsip kepemimpinan pelayan belum sepenuhnya terimplementasi secara konsisten. Kondisi ini dapat berdampak pada menurunnya kepuasan kerja, lemahnya komitmen organisasi, serta meningkatnya turnover, terutama pada karyawan yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap kepemimpinan yang mendukung pertumbuhan mereka. Dengan demikian menelaah dinamika kepemimpinan pelayan secara mendalam menjadi penting untuk memahami kontribusinya terhadap retensi karyawan Yayasan Intan Eduka.

Budaya organisasi merupakan faktor lain yang diprediksi berkontribusi terhadap retensi karyawan dan berpengaruh dalam keberlangsungan dan efektivitas sebuah institusi, termasuk di Yayasan Intan Eduka yang telah berdiri selama lebih dari 30 tahun. Budaya organisasi tidak hanya menjadi identitas institusi tetapi juga

berperan dalam membentuk perilaku, sikap, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Organisasi yang memiliki budaya kuat cenderung lebih stabil dan memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi, karena budaya yang baik mampu menciptakan keterikatan emosional serta rasa memiliki di antara karyawan (Johnson et al., 2016).

Budaya organisasi mencakup berbagai aspek, seperti cara berpakaian, jenis pekerjaan yang dijalani, bahasa yang digunakan, serta sikap yang diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Dalam sebuah organisasi, budaya memiliki peran yang sangat penting untuk dikembangkan karena tanpa adanya budaya yang kuat, organisasi akan kehilangan identitas dan arah yang jelas. Namun, masih banyak organisasi yang belum memiliki budaya kerja yang baik, sehingga kebiasaan negatif justru berkembang. Misalnya, karyawan menunjukkan semangat kerja yang rendah, tingkat kedisiplinan menurun, komunikasi antar karyawan maupun dengan atasan tidak berjalan efektif, serta produktivitas individu berkurang. Semua hal tersebut berdampak langsung pada performa organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi harus menerapkan budaya kerja yang positif sebagai strategi utama dalam mencapai visi dan misinya (Agung, Sulindawati & Astriani, 2024). Berdasarkan hasil analisis dokumen, teridentifikasi beberapa permasalahan terkait budaya organisasi di yayasan, salah satunya adalah minimnya keterbukaan dalam komunikasi, yang muncul sebagai isu utama dalam membangun budaya organisasi yang sehat. Beberapa karyawan merasa tidak bebas untuk menyampaikan pendapat atau kritik terhadap kebijakan sekolah, yang menyebabkan keterbatasan dalam dialog terbuka. Selain itu, keputusan manajemen sering kali kurang transparan, sehingga menimbulkan kebingungan dan ketidakpuasan di kalangan karyawan.

Budaya kerja yang cenderung hierarkis juga menjadi tantangan, di mana pengambilan keputusan masih terlalu terpusat pada pimpinan, menyebabkan karyawan merasa kurang dilibatkan dalam proses keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka. Beberapa karyawan menginginkan lebih banyak kesempatan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan agar merasa lebih dihargai dan memiliki peran aktif dalam organisasi.

Kurangnya apresiasi terhadap karyawan menjadi permasalahan yang cukup signifikan dimana beberapa karyawan merasa bahwa usaha dan kontribusi mereka kurang dihargai, terutama karena penghargaan terhadap kinerja lebih banyak diberikan kepada aspek akademik, sementara staf pendukung merasa kurang diakui. Hal ini berpengaruh pada tingkat motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Rendahnya kolaborasi dan kebersamaan antar karyawan juga terlihat dari lemahnya kerja sama antar divisi serta kurangnya inisiatif untuk bekerja sama lintas bidang. Karyawan merasa bahwa organisasi belum memiliki cukup kegiatan yang membangun solidaritas dan kebersamaan di lingkungan kerja, yang berpotensi mempengaruhi efektivitas kerja tim. Selanjutnya, Kurangnya dukungan terhadap pengembangan karier menjadi perhatian bagi karyawan. Mereka menginginkan lebih banyak kesempatan pelatihan dan pengembangan diri agar dapat meningkatkan kompetensi dan jenjang karier mereka. Namun, tidak semua staf mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan profesional, yang menciptakan kesenjangan dalam pertumbuhan dan pengembangan karier di lingkungan yayasan.

Permasalahan-permasalahan di atas berkaitan erat dengan budaya organisasi yang diidentifikasi dalam penelitian ini, yaitu: keterlibatan, integrasi internal,

norma, nilai dominan, aturan, inovasi dan pengambilan risiko, serta komunikasi (Schein, 2016; Luthans, 2011; Robbins & Judge, 2013; Denison, 2002). Menurut teori budaya organisasi, lingkungan kerja yang memiliki budaya organisasi yang kuat dapat memberikan rasa keterikatan dan identitas yang jelas bagi karyawan, sehingga mereka merasa nyaman dan termotivasi untuk berkontribusi lebih lama (Johnson et al., 2016). Lebih lanjut, budaya organisasi menawarkan kerangka kerja yang membantu karyawan mengevaluasi nilai-nilai inti organisasi serta menentukan sejauh mana mereka dapat menyesuaikan diri dengan budaya tersebut (Łukasik, 2018). Oleh karena itu, jika organisasi ingin melakukan perubahan strategi yang lebih berkelanjutan, maka perubahan dalam budaya organisasi menjadi hal yang tidak terhindarkan (Kucharska & Bedford, 2020).

Cara individu berinteraksi, berkontribusi dalam pengambilan keputusan, mematuhi regulasi, menyesuaikan diri dengan perubahan, menerapkan kepemimpinan yang etis, serta menjaga konsistensi terhadap kebijakan akan membentuk perilaku mereka dalam menjaga keamanan informasi. Budaya organisasi berperan dalam menentukan aspek yang menjadi prioritas utama (Canning et al., 2020). Budaya mencerminkan nilai dan keyakinan yang dianut bersama oleh individu dalam suatu unit, seperti organisasi atau tim. Elemen-elemen budaya mencakup pola perilaku, seni, kebiasaan, nilai, simbol, serta hasil karya institusi dan kelompok (Sharma, 2022; Dasgupta, 2019). Sebagai faktor kunci, budaya dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi (Naqshbandi & Tabche, 2018). Selain itu, budaya organisasi berpengaruh terhadap cara karyawan berperilaku, baik secara formal maupun informal dalam lingkungan kerja (Briody et al., 2018). Dalam konteks manajemen, budaya organisasi

dipandang sebagai aset strategis dan kompetensi inti yang memastikan keselarasan antara nilai-nilai organisasi dan karyawan, sekaligus berkontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan (Azeem et al., 2021).

Budaya organisasi yang telah terbentuk dalam suatu institusi tidak hanya mempengaruhi cara kerja karyawan, tetapi juga menentukan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Yayasan Intan Eduka, sebagai lembaga pendidikan yang telah mengembangkan budaya organisasi selama lebih dari tiga dekade, menunjukkan bagaimana nilai-nilai yang dianut dapat membentuk loyalitas dan semangat kerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat berkontribusi pada peningkatan kinerja individu maupun kolektif dengan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan keterlibatan aktif setiap anggota organisasi. Selain itu, budaya yang kokoh juga memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan eksternal dan menjaga keseimbangan antara stabilitas serta fleksibilitas dalam menghadapi tantangan industri (Belias & Koustelios, 2014; Mahfuth et al., 2017). Dengan meneliti dinamika budaya organisasi di Lembaga Pendidikan Yayasan Intan Eduka, diharapkan dapat diperoleh pemahaman lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberlanjutan organisasi, serta strategi pengembangan budaya yang lebih efektif di masa mendatang. Interaksi yang harmonis antara individu dan lingkungan kerja menjadi faktor kunci dalam membentuk perilaku karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada tingkat retensi dan produktivitas mereka (Ehrhart & Kuenzi, 2017).

Berbagai penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan determinan strategis dalam membentuk retensi karyawan. Venkatesan et al. (2023) menemukan bahwa budaya organisasi berhubungan positif

dan signifikan dengan retensi karyawan pada industri garmen. Elemen seperti reputasi organisasi, program pengembangan karier, keseimbangan kerja-hidup, dan lingkungan kerja yang kondusif terbukti meningkatkan komitmen serta kepuasan kerja, yang pada akhirnya menurunkan niat untuk keluar. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi bekerja melalui penguatan pengalaman kerja yang bernilai dan berorientasi masa depan. Hendriati et al. (2024) memperkuat hasil tersebut dengan menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat secara signifikan meningkatkan kepuasan, keterlibatan, dan komitmen karyawan, yang secara langsung berkontribusi pada penurunan tingkat turnover. Studi ini menekankan pentingnya investasi dalam pelatihan, komunikasi internal, dan penguatan nilai bersama sebagai strategi membangun budaya yang berkelanjutan. Penelitian Purbasari dan Abadi (2022) pada karyawan milenial menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi generasi yang sangat mempertimbangkan nilai, makna kerja, dan keseimbangan hidup. Hal ini selaras dengan Pasricha et al. (2017) yang menemukan bahwa budaya organisasi yang positif meningkatkan keterlibatan karyawan, yang kemudian memperkuat niat bertahan dalam jangka panjang. Dengan demikian, keterlibatan kerja muncul sebagai mekanisme psikologis penting yang menjembatani budaya organisasi dan retensi. Muafi dan Roostika (2022) menambahkan bahwa penciptaan rasa tujuan (*sense of purpose*) dan prinsip panduan yang jelas membantu karyawan merasa lebih terhubung dengan organisasi. Ketika karyawan merasakan makna dalam pekerjaannya, terbentuk keterikatan emosional yang memperkuat komitmen dan menurunkan niat turnover. Mengjiao et al. (2023) mempertegas temuan ini dengan menunjukkan bahwa budaya organisasi secara langsung memengaruhi sikap dan

perilaku karyawan, serta bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi dan niat *turnover*. Temuan tersebut semakin diperkuat oleh Ushakov dan Shatila (2021) yang menunjukkan bahwa suasana kerja yang menyenangkan berperan dalam mengurangi stres, meningkatkan produktivitas, dan mempertahankan karyawan. Faktor-faktor seperti budaya organisasi yang positif, sistem penghargaan yang adil, peluang promosi, kondisi kerja yang mendukung, serta keadilan organisasi terbukti mendorong karyawan untuk tetap bertahan. Suasana kerja yang suportif dan dukungan emosional dari atasan menciptakan rasa aman dan nyaman, sehingga karyawan cenderung enggan mencari peluang di tempat lain.

Secara sintesis, berbagai penelitian tersebut menunjukkan pola hubungan yang konsisten: budaya organisasi yang kuat, adil, komunikatif, dan berorientasi pada pengembangan individu membentuk pengalaman kerja yang positif. Pengalaman ini meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan, dan komitmen organisasi, yang kemudian menurunkan stres serta niat *turnover*. Dengan demikian, budaya organisasi berfungsi bukan hanya sebagai identitas institusi, tetapi sebagai sistem nilai dan praktik yang membangun kesejahteraan psikologis karyawan serta menjadi fondasi utama dalam meningkatkan retensi secara berkelanjutan. Berdasarkan uraian fenomena dan kajian empiris, terlihat jelas bahwa budaya organisasi memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang stabil, produktif, dan mendukung retensi karyawan. Budaya yang kuat tidak hanya membentuk identitas institusi, tetapi juga menjadi fondasi dalam membangun perilaku, sikap, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Permasalahan yang teridentifikasi di Yayasan Intan Eduka, seperti minimnya keterbukaan komunikasi,

kurangnya apresiasi terhadap kontribusi karyawan, lemahnya kolaborasi lintas divisi, serta terbatasnya dukungan terhadap pengembangan karier yang mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang ada belum sepenuhnya mencerminkan nilai-nilai yang inklusif, partisipatif, dan memberdayakan. Ketidakesesuaian antara nilai budaya yang diharapkan dan realitas pelaksanaannya ini dapat berdampak pada menurunnya kepuasan kerja, melemahnya komitmen, serta meningkatnya niat *turnover* di kalangan karyawan. Oleh karena itu, menelaah dinamika budaya organisasi di Yayasan Intan Eduka menjadi langkah penting untuk memahami faktor-faktor kunci yang memengaruhi retensi karyawan, serta memberikan dasar empiris bagi pengembangan strategi organisasi yang berkelanjutan.

Komitmen organisasi mencerminkan dedikasi yang mendalam, loyalitas yang kuat, dan antusiasme tulus yang ditunjukkan oleh karyawan dalam menjalankan peran dan tanggung jawab mereka. Komitmen ini tidak hanya sebatas kepatuhan terhadap tugas pekerjaan, tetapi juga mencerminkan motivasi intrinsik untuk memberikan kinerja terbaik, bahkan di tengah tantangan dan kesulitan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung lebih proaktif, berkontribusi secara maksimal, serta selaras dengan nilai dan misi organisasi, sehingga berdampak positif pada pencapaian tujuan Organisasi (Werang et al., 2024). Komitmen organisasi memainkan peran penting dalam menentukan tingkat loyalitas dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Sumarsi (2020) menjelaskan bahwa komitmen organisasi mencakup sikap dan perilaku karyawan yang mencerminkan loyalitas mereka terhadap organisasi. Komitmen ini dapat dikategorikan menjadi tiga bentuk utama, yaitu komitmen afektif, normatif,

dan berkelanjutan, yang semuanya berkontribusi dalam mempertahankan karyawan di dalam organisasi (Ly, 2024). Karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi cenderung memiliki motivasi lebih besar untuk tetap bekerja di organisasi, bahkan ketika menghadapi berbagai tantangan dan tekanan kerja (Lo, 2024).

Berdasarkan hasil olah data dokumen tahunan sekolah, ditemukan bahwa karyawan menginginkan komunikasi yang lebih jelas dari pimpinan, yang menunjukkan adanya hambatan dalam keterikatan emosional mereka terhadap organisasi. Hal ini dapat dikaitkan dengan komitmen afektif, di mana karyawan yang merasa kurang terhubung secara emosional dengan organisasi cenderung memiliki loyalitas yang lebih rendah. Robbins (2006) menekankan bahwa tingkat komitmen karyawan mencerminkan sejauh mana mereka mengidentifikasi diri dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Kurangnya komunikasi yang efektif dapat menyebabkan karyawan merasa kurang dihargai dan berpotensi meningkatkan *turnover*.

Kurangnya peluang pertumbuhan dan pengembangan karir yang ditemukan dalam olah dokumen juga dapat menjadi indikasi rendahnya komitmen berkelanjutan. Mayer dan Natalie (1997) Komitmen berkelanjutan didefinisikan sebagai keputusan seorang karyawan untuk tetap bekerja di organisasi dengan mempertimbangkan dampak atau konsekuensi yang mungkin timbul jika mereka memutuskan untuk meninggalkan organisasi tersebut. Apabila organisasi tidak menyediakan kesempatan pengembangan karir yang memadai, karyawan cenderung mencari peluang di tempat lain yang lebih mampu menjamin keberlanjutan karir mereka. Cooper (2011) menyebutkan bahwa karyawan yang merasa tidak memiliki prospek pertumbuhan cenderung kurang termotivasi untuk

bertahan dalam organisasi. Temuan lain juga menunjukkan bahwa karyawan menginginkan pelatihan tambahan atau lebih banyak dukungan dalam pekerjaan mereka. Hal ini berkaitan dengan komitmen normatif, yang mengacu pada perasaan kewajiban karyawan untuk tetap berada dalam organisasi karena norma dan harapan sosial (Colquitt et al., 2015). Organisasi yang memberikan pelatihan dan dukungan yang cukup akan meningkatkan perasaan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi dan memperkuat loyalitas mereka. Sebaliknya, kurangnya dukungan dari organisasi dapat mengurangi komitmen normatif dan meningkatkan potensi *turnover*.

Mayer & Natalie (1997), Cooper (2011), dan Colquitt et al. (2015) mengategorikan komitmen organisasi menjadi tiga tipe utama. Pertama, komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang membuat mereka tetap bertahan karena kecintaan dan rasa memiliki terhadap tempat kerja mereka. Kedua, komitmen berkelanjutan, yang mencerminkan keputusan karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi berdasarkan pertimbangan terhadap manfaat jangka panjang dan konsekuensi dari meninggalkan pekerjaan mereka. Ketiga, komitmen normatif, yang mengacu pada perasaan kewajiban moral untuk tetap berada di organisasi karena norma-norma dan aturan yang berlaku. Dengan demikian, hasil survei awal menunjukkan adanya tantangan dalam ketiga aspek komitmen organisasi yang dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan.

Berbagai penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel sentral dalam menjelaskan retensi karyawan. Temuan Sitaniapessy et al. (2023) memperlihatkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator antara manajemen talenta serta persepsi

dukungan organisasi terhadap retensi karyawan. Hasil ini menegaskan bahwa kebijakan manajemen talenta tidak secara otomatis meningkatkan retensi, kecuali jika kebijakan tersebut berhasil memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi bertindak sebagai mekanisme psikologis yang mentransformasikan kebijakan struktural menjadi loyalitas nyata. Pertiwi dan Supartha (2021) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja sama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Selain itu, kepuasan kerja memediasi hubungan antara kompensasi dan retensi, serta antara komitmen organisasi dan retensi. Temuan ini menunjukkan adanya hubungan berlapis: faktor organisasi seperti kompensasi meningkatkan kepuasan kerja; kepuasan kerja memperkuat komitmen; dan pada akhirnya komitmen meningkatkan retensi. Artinya, retensi terbentuk melalui proses bertahap yang melibatkan pengalaman kerja dan keterikatan emosional.

Naz et al. (2020) menemukan bahwa lingkungan kerja yang mendukung berpengaruh positif terhadap retensi, dengan komitmen organisasi dan kecocokan individu-organisasi sebagai mediator. Temuan ini menunjukkan bahwa retensi tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi kerja secara langsung, tetapi oleh sejauh mana kondisi tersebut membangun rasa kesesuaian nilai dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Selanjutnya, Soenanta et al. (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap retensi, serta bahwa kepuasan kerja memperkuat komitmen organisasi. Temuan ini menegaskan hubungan kausal yang konsisten: pengalaman kerja yang memuaskan memperdalam komitmen, dan komitmen memperkuat keputusan untuk

bertahan. Tamrin dan Hanoky (2023) semakin memperjelas pola ini dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen memiliki hubungan negatif yang signifikan terhadap turnover. Semakin tinggi kepuasan dan komitmen, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Jika seluruh temuan tersebut dipahami secara terpadu, tampak adanya pola hubungan yang runtut dan saling menguatkan. Berbagai faktor organisasi seperti manajemen talenta, kompensasi, lingkungan kerja, dan dukungan organisasi pada dasarnya tidak serta-merta membuat karyawan bertahan. Faktor-faktor tersebut terlebih dahulu membentuk pengalaman kerja yang positif, yang kemudian meningkatkan kepuasan kerja dan memperdalam komitmen terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa puas, dihargai, dan didukung, mereka mengembangkan keterikatan emosional (komitmen afektif), mempertimbangkan manfaat jangka panjang untuk tetap berada di organisasi (komitmen berkelanjutan), serta merasakan tanggung jawab moral untuk bertahan (komitmen normatif). Dengan demikian, komitmen organisasi menjadi titik kunci yang menjembatani kebijakan dan praktik manajerial dengan keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam jangka panjang.

komitmen organisasi dapat dipahami sebagai variabel kunci yang menjembatani kebijakan manajerial dan retensi karyawan. Tanpa komitmen yang kuat, berbagai strategi pengelolaan SDM berpotensi tidak menghasilkan loyalitas jangka panjang. Dalam konteks Yayasan Intan Eduka, tantangan yang teridentifikasi seperti kurangnya komunikasi efektif, terbatasnya peluang pengembangan karier, dan minimnya dukungan pelatihan—mengindikasikan belum optimalnya pembentukan komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif. Kondisi ini berpotensi melemahkan keterikatan emosional dan loyalitas, sehingga

meningkatkan risiko *turnover*. Temuan ini selaras dengan literatur empiris yang menunjukkan bahwa penguatan komitmen organisasi merupakan prasyarat strategis dalam meningkatkan retensi dan menjaga stabilitas tenaga kerja. Oleh karena itu, analisis mendalam terhadap komitmen organisasi dalam konteks Yayasan Intan Eduka menjadi langkah strategis untuk memahami faktor internal yang berpengaruh terhadap retensi, sekaligus memberikan landasan empiris dalam perumusan kebijakan SDM yang berkelanjutan.

Kepuasan kerja berperan penting dalam menentukan tingkat retensi karyawan (Dorta-Afonso et al., 2021; Kong et al., 2018; Zopiatris et al., 2014). Oleh karena itu, pemahaman mengenai kepuasan kerja menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Judge dan Klinger (2008) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai kesejahteraan subjektif di tempat kerja, yang mencerminkan seberapa puas seseorang dengan berbagai faktor terkait pekerjaannya. Selain itu, Chiedu et al. (2017) menyatakan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung bertahan dalam organisasi, sehingga meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Berdasarkan hasil olah dokumen tahunan, terdapat beberapa aspek utama yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Pertama, *mentally challenging work* atau pekerjaan yang menantang secara mental. Beberapa karyawan merasa pekerjaan mereka kurang menantang atau tidak memberikan kesempatan untuk berkembang. Selain itu, terdapat keluhan mengenai kesulitan dalam mengelola berbagai peran secara bersamaan, seperti menjadi guru, staf, dan mentor. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat tantangan pekerjaan yang tidak seimbang dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara negatif (Robbins, 2003). Kedua, *supportive working*

*conditions* atau kondisi kerja yang mendukung. Fasilitas dan dukungan operasional menjadi perhatian, terutama terkait dengan pembagian tugas dan infrastruktur sekolah. Beberapa karyawan juga menginginkan penyesuaian kebijakan mengenai hari libur dan dukungan kerja yang lebih baik. Hal ini sejalan dengan pandangan Wexley dan Yukl (2005) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Ketiga, *supportive colleagues* atau rekan kerja yang mendukung. Meskipun kerja tim secara umum dianggap baik, terdapat masukan mengenai komunikasi dan koordinasi yang masih perlu ditingkatkan. Beberapa karyawan juga menginginkan lebih banyak peluang untuk kegiatan rekreasi atau team-building guna mempererat hubungan antar karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan sosial dalam lingkungan kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Fred Luthans, 2006). Keempat, *promotion opportunities* atau kesempatan promosi jabatan. Beberapa karyawan menyampaikan keluhan mengenai minimnya kesempatan kenaikan gaji dan jenjang karier, terutama bagi guru part-time. Ketiadaan jalur karier yang jelas dapat menyebabkan ketidakpuasan dan menurunkan motivasi kerja. Menurut Robert L. Mathis (2001), peluang promosi yang jelas dan adil dapat meningkatkan kepuasan kerja serta mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Uzun dan Özdem (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja mengacu pada kebahagiaan, kesenangan, atau kepuasan yang diperoleh karyawan dari pekerjaan mereka. Lebih lanjut, kepuasan kerja juga berkaitan dengan nilai-nilai yang diyakini oleh individu mengenai apa yang benar, baik, dan diinginkan dalam lingkungan kerja (Robbins, 2003:103). Dengan demikian, organisasi perlu

menciptakan strategi yang komprehensif dalam meningkatkan kepuasan kerja melalui pekerjaan yang lebih menantang, kondisi kerja yang mendukung, hubungan sosial yang kuat, peluang karier yang jelas, serta supervisi yang efektif. Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi dalam mempertahankan karyawan dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

Berbagai penelitian terdahulu menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu determinan utama retensi karyawan. Soenanta et al. (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja memberikan dampak positif terhadap retensi sekaligus memperkuat komitmen organisasi. Ketika karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaannya, komitmen mereka terhadap organisasi cenderung menurun, yang pada akhirnya meningkatkan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan hanya faktor emosional, melainkan fondasi psikologis yang menopang loyalitas jangka panjang. Ferdiana et al. (2023) memperkuat argumen tersebut dengan menunjukkan bahwa peluang pengembangan karier, promosi komitmen organisasi, serta dukungan terhadap karyawan menjadi strategi efektif dalam meningkatkan retensi. Penelitian ini menekankan bahwa retensi tidak dapat dipisahkan dari upaya menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, di mana kepuasan kerja dipelihara secara konsisten.

Temuan serupa diungkapkan oleh Sari dan Bayudhirganthara (2022), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompensasi, dan branding organisasi berpengaruh signifikan terhadap retensi melalui mediasi kepuasan kerja. Bahkan, korelasi antara kepuasan kerja dan retensi merupakan yang paling kuat

dibandingkan variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme kunci yang menghubungkan kebijakan organisasi dengan keputusan karyawan untuk bertahan. Syal et al. (2023) juga menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara imbalan dan keseimbangan kerja-hidup terhadap retensi. Sementara itu, Moshabi et al. (2024) menunjukkan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi, serta antara kepuasan kerja dengan retensi karyawan. Dari hasil penelitian terdahulu tersebut terlihat pola hubungan yang konsisten yaitu berbagai faktor organisasi seperti kompensasi, peluang karier, dukungan kerja, dan keseimbangan hidup tidak langsung meningkatkan retensi, melainkan terlebih dahulu membentuk kepuasan kerja. Kepuasan kerja kemudian memperkuat komitmen organisasi dan menurunkan niat turnover, sehingga retensi meningkat. Dengan kata lain, kepuasan kerja berperan sebagai jembatan antara praktik manajerial dan loyalitas karyawan. Secara konseptual, kepuasan kerja mencerminkan kesejahteraan subjektif karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan, termasuk tantangan kerja, kondisi kerja, hubungan sosial, peluang pengembangan, serta dukungan organisasi (Judge & Klinger, 2008; Robbins, 2003; Wexley & Yukl, 2005; Luthans, 2006; Mathis, 2001). Dalam konteks Yayasan Intan Eduka, hasil olah dokumen tahunan menunjukkan adanya faktor-faktor yang berpotensi memengaruhi kepuasan kerja, seperti pekerjaan yang kurang menantang secara mental, keterbatasan dukungan operasional, koordinasi tim yang belum optimal, serta minimnya peluang promosi bagi guru part-time. Kondisi ini mengindikasikan bahwa peningkatan retensi memerlukan strategi yang tidak hanya administratif, tetapi juga berorientasi pada penciptaan pengalaman kerja yang lebih bermakna dan suportif. Dengan demikian,

kajian empiris secara keseluruhan menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki peran sentral dalam meningkatkan retensi karyawan. Kepuasan kerja tidak hanya memperkuat komitmen organisasi dan menekan niat turnover, tetapi juga membangun loyalitas yang berkelanjutan. Oleh karena itu, menelaah dinamika kepuasan kerja secara mendalam menjadi langkah penting untuk memahami dan merumuskan strategi retensi karyawan yang efektif di Yayasan Intan Eduka.

Penelitian mengenai retensi karyawan telah berkembang secara luas di berbagai sektor, termasuk pendidikan, manufaktur, perhotelan, teknologi informasi, dan industri jasa. Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa retensi karyawan dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, serta kepuasan kerja. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih mengkaji variabel-variabel tersebut secara parsial atau dalam kombinasi terbatas, sehingga belum menghadirkan model yang terintegrasi secara komprehensif. Dalam konteks kepemimpinan pelayan, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini berpengaruh positif terhadap retensi karyawan, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Studi oleh Sheikh et al. (2021), Ramalu et al. (2022), Rehman et al. (2021), serta Amah & Oyetuunde (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan pelayan mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan meningkatkan loyalitas karyawan. Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan pada sektor non-pendidikan atau pada pendidikan tinggi di luar Indonesia, sehingga belum secara spesifik mengkaji lembaga pendidikan SPK di Indonesia.

Pada aspek budaya organisasi, berbagai penelitian (Ushakov & Shatila, 2021; Venkatesan et al., 2023; Hendriati et al., 2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat, inklusif, dan komunikatif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan retensi karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Akan tetapi, penelitian-penelitian tersebut umumnya tidak mengintegrasikan budaya organisasi secara simultan dengan kepemimpinan pelayan dalam satu model struktural yang utuh.

Komitmen organisasi juga telah banyak diteliti sebagai faktor yang berpengaruh langsung terhadap retensi maupun sebagai variabel mediasi antara faktor organisasional dan retensi karyawan (Sitaniapessy et al., 2023; Pertiwi & Supartha, 2021; Naz et al., 2020). Dimensi komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan terbukti berperan dalam menekan niat turnover. Namun demikian, kajian yang menempatkan komitmen organisasi bersama kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi dalam satu kerangka konseptual yang terintegrasi masih relatif terbatas. Selanjutnya, kepuasan kerja telah diidentifikasi sebagai determinan utama retensi karyawan dan sering berperan sebagai variabel mediasi (Soenanta et al., 2020; Sari & Bayudhirganthara, 2022; Moshabi et al., 2024). Kepuasan terhadap pekerjaan yang menantang, kondisi kerja yang mendukung, hubungan sosial yang positif, serta peluang pengembangan karier terbukti memperkuat komitmen dan menurunkan turnover. Namun, integrasi kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan simultan antara kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap retensi karyawan masih jarang ditemukan, khususnya dalam konteks yayasan pendidikan berbasis nilai. Dengan demikian, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) dalam dua aspek utama. Pertama,

dari sisi model konseptual, masih terbatas penelitian yang mengintegrasikan kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi secara simultan terhadap retensi karyawan dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Kedua, dari sisi konteks penelitian, studi mengenai retensi karyawan pada sektor pendidikan, khususnya lembaga sekolah internasional atau SPK di Indonesia, masih belum banyak dieksplorasi, padahal karakteristik organisasi pendidikan memiliki dinamika yang berbeda dibandingkan sektor bisnis pada umumnya. Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini menghadirkan kebaruan dengan menguji secara empiris hubungan antara kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap retensi karyawan melalui peran mediasi kepuasan kerja dalam satu model struktural yang terintegrasi. Penelitian ini juga dilakukan dalam konteks lembaga pendidikan SPK di Indonesia, sehingga memberikan kontribusi kontekstual yang relevan bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di sektor pendidikan. Dengan demikian, penelitian ini memiliki urgensi akademik dan praktis. Secara akademik, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan model retensi karyawan yang lebih komprehensif dalam konteks pendidikan. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi dasar empiris dalam perumusan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan di Yayasan Intan Eduka sebagai penyelenggara sekolah SPK di Indonesia. Batasan penelitian ini mencakup periode tahun ajaran 2019–2020 hingga 2023–2024, yang ditetapkan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif dan konsisten mengenai dinamika variabel penelitian selama lima tahun terakhir, sehingga hasil analisis dapat merefleksikan kondisi empiris secara lebih mendalam dan berkesinambungan.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Latar belakang masalah ini menguraikan rendahnya tingkat retensi karyawan di Yayasan Intan Eduka yang mengelola sekolah-sekolah SPK di Surabaya. Beberapa permasalahan dapat diidentifikasi sebagai berikut:

### 1. Tingginya *Turnover* Guru

Hubungan antar karyawan yang kurang harmonis dapat menjadi salah satu faktor utama yang memicu tingginya tingkat *turnover* guru. Lingkungan kerja yang dipenuhi dengan konflik, kurangnya komunikasi yang efektif, serta minimnya kerja sama antar sesama rekan kerja dapat menciptakan ketidaknyamanan yang mendorong mereka untuk mencari lingkungan kerja baru yang lebih mendukung.

### 2. Kurangnya Dukungan Manajemen dan Kepemimpinan

Kurangnya kepemimpinan yang suportif mempengaruhi retensi guru. Minimnya dukungan dari manajemen membuat guru merasa kurang dihargai.

### 3. Kepuasan Kerja yang Rendah

Kepuasan kerja berkorelasi kuat dengan retensi karyawan. Faktor-faktor seperti beban kerja yang berat, lingkungan kerja yang kurang mendukung, dan kompensasi yang tidak sesuai menurunkan kepuasan kerja.

### 4. Kurangnya Peluang Pengembangan Karier

Keterbatasan peluang pengembangan, seperti pelatihan dan promosi, membuat guru merasa stagnan. Kurangnya program peningkatan keterampilan dan pelatihan profesional.

## 5. **Kompensasi yang Tidak Kompetitif**

Gaji yang tidak sesuai dengan harapan memicu karyawan untuk keluar. Keseimbangan antara pekerjaan dan imbalan yang kurang baik memengaruhi retensi.

## 6. **Pengaruh Budaya Organisasi**

Budaya kerja yang tidak mendukung dapat menyebabkan ketidaknyamanan bagi karyawan. Budaya organisasi yang negatif atau tidak sehat berdampak pada kepuasan dan loyalitas guru.

## 7. **Kurangnya Kesempatan untuk Keseimbangan Kerja-Hidup**

Ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memicu stres dan burnout. Keseimbangan kerja-hidup yang buruk berkontribusi pada *turnover* yang tinggi.

## 8. **Kepemimpinan yang Tidak Konsisten**

Kurangnya konsistensi dalam kebijakan dan dukungan dari manajemen atas. Kepemimpinan yang kurang transparan dan responsif terhadap kebutuhan guru.

### 1.3 **Pembatasan Masalah**

Pembatasan masalah bertujuan agar penelitian yang dilakukan tidak meluas pada materi-materi di luar lingkup pembahasan dalam penelitian ini, tetapi bisa terfokus untuk dapat memberikan pembahasan yang lebih mendalam pada obyek yang diteliti. Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka dilakukan pembatasan masalah untuk mempermudah dalam menjelaskan keterkaitan antar variabel dalam penelitian. Merujuk kondisi yang terjadi pada Yayasan Intan Eduka Surabaya, maka variabel dalam penelitian ini terdiri atas Kepemimpinan Pelayan, Budaya

Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja sebagai mediator. Seluruh variabel penelitian menunjukkan keterkaitan terhadap retensi karyawan.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah deskripsi kuantitatif penerapan kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan retensi karyawan di Yayasan Intan Eduka Surabaya?
2. Apakah kepemimpinan pelayan berpengaruh positif yang signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan di Yayasan Intan Eduka Surabaya?
3. Apakah kepemimpinan pelayan berpengaruh positif yang signifikan secara langsung terhadap retensi karyawan di Yayasan Intan Eduka Surabaya?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif yang signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan di Yayasan Intan Eduka Surabaya?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif yang signifikan secara langsung terhadap retensi karyawan di Yayasan Intan Eduka Surabaya?
6. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif yang signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan di Yayasan Intan Eduka Surabaya?
7. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif yang signifikan secara langsung terhadap retensi karyawan di Yayasan Intan Eduka Surabaya?
8. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif yang signifikan secara langsung terhadap retensi karyawan di Yayasan Intan Eduka Surabaya?

9. Apakah kepemimpinan pelayan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif yang signifikan secara tidak langsung terhadap retensi karyawan di Yayasan Intan Eduka Surabaya?
10. Apakah budaya organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh positif yang signifikan secara tidak langsung terhadap retensi karyawan di Yayasan Intan Eduka Surabaya?
11. Apakah komitmen organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh positif yang signifikan secara tidak langsung terhadap retensi karyawan di Yayasan Intan Eduka Surabaya?
12. Apakah model struktural hubungan variabel bebas dan variabel mediator secara empiris memiliki prediksi yang kuat terhadap variabel terikat retensi pada karyawan di Yayasan Intan Eduka Surabaya?



## 1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh Kepemimpinan Pelayan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan pada Yayasan Intan Eduka Surabaya. Sedangkan tujuan khusus penelitian ini secara rinci sebagai berikut.

1. Mendeskripsikan penerapan kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan retensi karyawan di Yayasan Intan Eduka Surabaya.
2. Menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja karyawan di Yayasan Intan Eduka Surabaya.
3. Menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan pelayan terhadap retensi karyawan di Yayasan Intan Eduka Surabaya.
4. Menganalisis pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Yayasan Intan Eduka Surabaya.
5. Menganalisis pengaruh langsung budaya organisasi terhadap retensi karyawan di Yayasan Intan Eduka Surabaya.
6. Menganalisis pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Yayasan Intan Eduka Surabaya.
7. Menganalisis pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap retensi karyawan di Yayasan Intan Eduka Surabaya.
8. Menganalisis pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap retensi karyawan di Yayasan Intan Eduka Surabaya.
9. Menganalisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan pelayan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja di Yayasan Intan Eduka Surabaya.

10. Menganalisis pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja di Yayasan Intan Eduka Surabaya.
11. Menganalisis pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja di Yayasan Intan Eduka Surabaya.
12. Menganalisis model struktural hubungan variabel bebas dan variabel mediator secara empiris memiliki prediksi yang kuat terhadap variabel terikat retensi pada karyawan di Yayasan Intan Eduka Surabaya?

### **1.6 Signifikansi Penelitian**

Hasil penelitian tentang pengaruh kepemimpinan pelayan, budaya organisasional, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan dapat memberikan manfaat teoretis maupun praktis.

#### **1. Manfaat Teoretis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi bagi pengembangan teori-teori manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Penelitian ini juga dapat memperkaya literatur terkait model pengaruh variabel-variabel tersebut dalam konteks organisasi pendidikan.

#### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat atau berkontribusi bagi pihak-pihak sebagai berikut.

- a. Ketua Yayasan Intan Eduka Surabaya, agar hasil penelitian ini dapat menjadi masukan dan rekomendasi dalam meningkatkan retensi karyawan dengan mengoptimalkan kepemimpinan pelayan, memperkuat

budaya organisasi, meningkatkan komitmen, dan kepuasan kerja. Di samping itu, hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi para pengambil kebijakan di Yayasan Intan Eduka Surabaya dalam merancang strategi yang efektif untuk mempertahankan karyawan melalui pengembangan kepemimpinan pelayan, penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, dan peningkatan kepuasan kerja. Hal ini bertujuan untuk menciptakan kondisi kerja yang lebih kondusif dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap yayasan.

- b. Para karyawan di Yayasan Intan Eduka Surabaya, agar hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan dalam meningkatkan retensi dan kinerja organisasi Yayasan.
- c. Dinas Pendidikan Kota Surabaya, agar hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan dalam membina lembaga pendidikan di wilayah kerjanya, sehingga tingkat *turnover* dapat ditekan dan pada akhirnya kinerja lembaga pendidikan swasta tetap dapat meningkatkan retensi dan kinerja organisasi Yayasan.

### **1.7 Novelty (Kebaharuan)**

Penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan dalam menghadirkan kebaruan yang membedakan penelitian ini dari penelitian sebelumnya di bidang manajemen pendidikan. Kebaruan dari penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini menghadirkan kebaruan konseptual dalam retensi karyawan dengan menunjukkan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap retensi tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi sepenuhnya oleh kepuasan kerja. Dengan demikian, komitmen saja tidak cukup untuk

mempertahankan karyawan tanpa didukung oleh pengalaman kerja yang memuaskan. Kepuasan kerja diposisikan sebagai mekanisme inti yang menjembatani komitmen dan keputusan bertahan, khususnya dalam konteks organisasi pendidikan, di mana retensi lebih ditentukan oleh kualitas pengalaman kerja daripada sekadar loyalitas nilai. Temuan ini memperluas teori retensi sekaligus menawarkan pendekatan strategis berbasis pengalaman kerja yang lebih kontekstual dan aplikatif.

2. Terletak pada desain penelitian yang baru dengan menguji secara simultan pengaruh kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan dalam konteks sekolah internasional di Indonesia. Desain ini belum pernah dilakukan pada konteks pendidikan di Indonesia, khususnya pada sekolah berstandar internasional, sehingga memberikan kontribusi terhadap pengayaan model teoretis dan empiris dalam bidang manajemen pendidikan.