

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perguruan Tinggi di Indonesia berkembang semakin pesat sehingga persaingan di antara para perguruan tinggi juga semakin ketat oleh karena itu dituntut untuk dapat meningkatkan produktifitas sumber daya manusia agar dapat bertahan menghadapi persaingan. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan unsur yang sangat primer sehingga setiap perguruan tinggi berupaya untuk memiliki SDM yang berkualitas. Perguruan Tinggi / Universitas baik negeri maupun swasta sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional perlu terus didorong untuk berupaya memperkuat kemampuan jajaran civitas akademiknya agar menjadi lebih profesional dan berkualitas. Keberhasilan yang dicapai Perguruan Tinggi ditentukan oleh akuntabilitas yang tinggi dari dosen dan kemampuan untuk melakukan tugas – tugas dalam menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan peran utama dalam kegiatan yang dilakukan oleh sebuah Perguruan Tinggi dan pastinya akan berusaha mendapatkan SDM yang hebat dan berkualitas agar dapat mendukung efektifitas dalam pekerjaan dari Perguruan Tinggi tersebut dalam mencapai tujuan. Perguruan Tinggi juga dituntut untuk memikirkan, merancang dan mengeksekusi resolusi baru agar dapat memenuhi tuntutan perkembangan zaman. Perguruan Tinggi memerlukan upaya untuk

meningkatkan dan mengembangkan SDM secara konsisten. Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama dalam mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada Masyarakat (UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen). Tumbuh kembangnya suatu Perguruan Tinggi sangat ditentukan dari kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya yang dalam hal ini adalah Dosen (Setyowati, 2020).

Universitas Muhammadiyah Surabaya mengusahakan agar dosen yang dimiliki dapat bertahan pada instansi tersebut, hal ini perlu meningkatkan komitmen organisasi yang tinggi pada instansi tersebut. Perguruan Tinggi pada situasi ini diperlukan kerjasama yang erat antara pimpinan Perguruan Tinggi, manajemen dan seluruh civitas Universitas. Komitmen tertuju kepada organisasi yang harus melekat pada diri setiap civitas Universitas. Komitmen organisasi adalah bentuk dan sikap yang ditunjukkan seseorang yang mana mereka memiliki keinginan yang sama yaitu mengembangkan instansi guna mencapai tujuan bersama (Widyani & Devy, 2021). Komitmen organisasi merupakan ukuran tentang keinginan seseorang untuk tetap dalam perusahaan di masa depan serta mempengaruhi apakah pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi mencari pekerjaan baru (Suartama, 2023).

Retensi karyawan, atau kemampuan suatu organisasi untuk mempertahankan SDM terbaiknya dalam jangka panjang, merupakan

tantangan krusial di berbagai sektor, termasuk pendidikan dan industri lainnya. Tingkat retensi yang tinggi berdampak signifikan pada kinerja, stabilitas tim, dan keberlanjutan operasional. Di Indonesia, tantangan retensi semakin kompleks akibat kompetisi industri yang ketat dan tuntutan kinerja yang meningkat. Data dari Badan Pusat Statistik (BPS, 2020) menunjukkan angka *retensi* karyawan yang mencapai 12%-15% per tahun, mengindikasikan kesulitan perusahaan dalam mempertahankan tenaga kerja berkompeten.

Retensi adalah teknik yang diadopsi oleh instansi untuk mempertahankan tenaga kerja yang efektif dan pada saat bersamaan memenuhi persyaratan operasional (Hanifah et al., 2024). retensi tersebut merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan kompensasi dan tunjangan, perekrutan, administrasi, pengembangan organisasi, motivasi kerja, kesehatan, keselamatan, komunikasi dan lainnya. Mempertahankan civitas Perguruan Tinggi merupakan tujuan penting dari setiap organisasi dan kunci kesehatan jangka panjang serta keberhasilan suatu organisasi tergantung pada retensi di instansi tersebut.

Tabel 1. 1 Data Penelitian dan Pengabdian Dosen FPKS UMSURA

Tahun	Fakultas	Penelitian	Pengabdian	Jumlah
2020-2025	Matematika	97	24	121
2020-2025	Bahasa Indonesia	39	18	57
2020-2025	Bahasa Inggris	52	13	65
2020-2025	PG PAUD	31	8	39
2020-2025	PG SD	96	47	143
2020-2025	PPG	5	4	9
2020-2025	DVK	8	6	14

2020-2025	Pendidikan Biologi	21	4	25
2020-2025	Pascasarjana	18	15	33
Total				510

Sumber: Data LRIPM UMSURA (2025)

Berdasarkan data penelitian dan pengabdian tabel 1.1 Dari tahun 2020 hingga 2025, dosen-dosen di lingkungan Fakultas Pendidikan, Komunikasi dan Sains (FPKS) Universitas Muhammadiyah Surabaya telah menunjukkan kinerja tridharma yang konsisten dan produktif. Menurut data yang dikumpulkan, terdapat 367 kegiatan penelitian dan 139 kegiatan pengabdian kepada masyarakat, sehingga total kegiatan tridharma mencapai 510 kegiatan. Dengan jumlah dosen aktif sebanyak 85 orang, pencapaian ini menunjukkan partisipasi yang tinggi serta komitmen dosen dalam menjalankan peran sebagai pendidik, peneliti, dan agen pemberdayaan masyarakat.

Angka partisipasi yang tinggi tersebut mengindikasikan adanya upaya nyata dalam pengembangan karier akademik. Melalui kegiatan penelitian, para dosen tidak hanya memenuhi kewajiban yang diatur dalam Standar Nasional Pendidikan Tinggi (Permendikbud No. 3 Tahun 2020), tetapi juga memperoleh kesempatan untuk meningkatkan ilmu pengetahuan, memperluas jaringan akademik, serta memperkuat rekam jejak karier dalam proses kenaikan jabatan fungsional. Di sisi lain, kegiatan pengabdian kepada masyarakat menjadi wadah strategis bagi dosen untuk menerapkan hasil penelitian dalam konteks sosial yang lebih

luas, sekaligus mempererat hubungan antara institusi pendidikan tinggi dengan masyarakat (Qorib, 2024).

Keterlibatan aktif dosen dalam berbagai kegiatan tridharma mencerminkan tingkat keterikatan kerja (*work engagement*) yang tinggi. Hal ini terlihat dari partisipasi mereka dalam berbagai program hibah, kerja sama riset lintas institusi, pelatihan masyarakat, serta publikasi ilmiah di berbagai forum nasional dan internasional.

Seperti dijelaskan oleh Schaufeli et al. (2002), keterlibatan kerja yang tinggi ditunjukkan melalui antusiasme, dedikasi, dan fokus penuh dalam menjalankan tugas profesional, yang berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja baik secara individu maupun institusional. Selain itu, pencapaian tersebut tidak terlepas dari adanya dukungan kelembagaan dan komitmen organisasi yang kuat. Berbagai fasilitas yang memadai, sistem insentif berbasis kinerja, pendampingan akademik, serta kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang terstruktur mencerminkan bentuk nyata komitmen institusi terhadap pertumbuhan karier dosen. Penelitian yang dilakukan oleh (Kustini et al., 2022). Menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu variabel yang banyak dikaji dalam pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi karena berkaitan dengan sikap dan perilaku dosen dalam menjalankan tugasnya.

Tingkat keterlibatan dosen dalam kegiatan penelitian dan pengabdian tidak hanya mencerminkan pencapaian institusional, tetapi juga menjadi indikator penting dalam memahami bagaimana komitmen organisasi dapat memediasi hubungan antara pengembangan karier dan keterlibatan kerja terhadap retensi dosen yang merupakan fokus utama dari penelitian ini.

Berikut adalah data retensi dosen FPKS di Universitas Muhammadiyah Surabaya yang ditunjukkan pada tabel 1.2.

Tabel 1. 2 Data Retensi Dosen FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya Tahun 2020 – 2025

Tahun	Dosen Awal	Dosen Keluar	Retensi (%)	Turnover (%)
2020	75	1	98.67%	1,33%
2021	78	2	97.44%	2,56%
2022	79	1	98.73%	1,27%
2023	83	3	96.39%	3,61%
2024	82	2	97.56%	2,44%
Rata-rata			97.56%	2,24%

Sumber: FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya (2025)

Berdasarkan data dari tabel 1.2 yang menunjukkan fluktuasi dalam jumlah dosen yang bergabung dan keluar dari FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya pada periode 2020–2024, dapat disimpulkan bahwa tingkat retensi dosen di universitas ini mengalami variasi yang signifikan dari tahun ke tahun. Meskipun ada upaya yang dilakukan untuk mempertahankan dosen, angka dosen yang keluar pada tahun tertentu menunjukkan adanya tantangan yang harus dihadapi oleh pihak universitas dalam menjaga kualitas pengajaran dan mempertahankan dosen yang berkompeten. Fenomena ini menunjukkan bahwa tingkat

retensi dosen cenderung meningkat tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal, tetapi juga oleh pengelolaan internal yang terkait dengan pengembangan karir, komitmen organisasi, dan *work engagement* dosen.

Fenomena ini tidak hanya terjadi di perusahaan swasta, tetapi juga di lembaga pendidikan tinggi, di mana dosen dan tenaga pengajar juga meningkat. Permasalahan retensi dosen seringkali dipicu oleh kurangnya pengembangan karir, sistem penghargaan yang tidak memadai, ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja, serta minimnya keterlibatan dalam pengambilan keputusan strategis. Di salah satu universitas di Jawa Timur, sekitar 25% dosen berpindah institusi dalam lima tahun terakhir, terutama karena kurangnya dukungan pengembangan karir dan ketidakpuasan terhadap budaya kerja (Sulthan, 2024).

Fakultas Pendidikan, Komunikasi dan Sains (FPKS) Universitas Muhammadiyah Surabaya, isu retensi dosen juga menjadi perhatian. Dosen sering merasa terbatas dalam kesempatan pengembangan karir akademik, seperti minimnya partisipasi dalam proyek penelitian yang lebih luas atau pengambilan keputusan strategis fakultas.

Penelitian yang dilakukan oleh (B. A. Siregar, 2022). Menemukan bahwa hubungan erat antara komitmen organisasi dosen dengan tingkat retensi dipengaruhi oleh pengembangan karir, penghargaan yang adil, dan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Pengembangan karir yang terbatas dapat memicu niat untuk berpindah,

terutama di sektor pendidikan tinggi yang sangat bergantung pada dedikasi dan keterlibatan dosen.

Faktor-faktor utama yang memengaruhi retensi karyawan, termasuk dosen, adalah pengembangan karir yang jelas, kesempatan berkembang, penghargaan yang adil, kepemimpinan yang inspiratif, dan tingkat keterlibatan dalam pekerjaan. Kegagalan organisasi dalam menciptakan lingkungan yang mendukung faktor-faktor ini dapat menurunkan komitmen dan meningkatkan niat untuk keluar. (Allen & Meyer, 1996) Khususnya bagi dosen, pengembangan karir yang tidak dihargai atau terhambat dapat menurunkan motivasi, mendorong mereka untuk meninggalkan institusi. Sebaliknya, *work engagement* yang tinggi, di mana dosen merasa terlibat dan dihargai kontribusinya, akan memotivasi mereka untuk bertahan dan meningkatkan produktivitas (Gürbüz et al., 2023).

Komitmen organisasi berperan sebagai mediator antara pengembangan karir dan *work engagement* terhadap retensi dosen. Komitmen organisasi, sebagai ikatan emosional dan profesional individu terhadap organisasi, sangat penting untuk mempertahankan dosen berkualitas. Dosen dengan komitmen tinggi cenderung bertahan, bahkan di tengah tantangan atau tawaran eksternal yang lebih menarik (Narayanasami et al., 2023). Komitmen ini tidak hanya dipengaruhi oleh kepuasan individu terhadap pengembangan karir, tetapi juga oleh budaya organisasi yang mendukung dan menghargai kontribusi.

Meyer dan Allen (2023), menemukan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen: komitmen afektif (keterikatan emosional, paling relevan dengan retensi), komitmen kontinuan (biaya jika meninggalkan organisasi), dan komitmen normatif (kewajiban moral untuk bertahan). Penelitian Jiang dan Klein (2022) juga mendukung bahwa pengembangan karir yang memadai dan *work engagement* yang tinggi dapat meningkatkan komitmen organisasi. Oleh karena itu, di lingkungan pendidikan, peluang bagi dosen untuk terlibat dalam proyek penelitian signifikan dan keputusan strategis fakultas dapat memperkuat komitmen mereka, yang pada gilirannya akan mengurangi tingkat retensi dan meningkatkan stabilitas institusi.

Komitmen organisasi dalam sebuah perilaku organisasi merupakan aspek penting dalam organisasi karena dapat dipahami sebagai pola perilaku, seperangkat niat perilaku, kekuatan motivasi atau sikap. Komitmen organisasi merupakan tingkatan seseorang yang memiliki hubungan psikologis dengan pekerjaan dan fungsi sejauh mana seseorang mengadopsi atau menginternalisasi karakteristik dan nilai – nilai organisasi. Berbagai factor yang dapat menguatkan komitmen organisasi dosen dengan memberikan pengembangan karir dan work engagement. Pengembangan karir sangat penting bagi individu dan organisasi karena tidak mungkin untuk merencanakan karir tanpa mengidentifikasi kebutuhan organisasi dan kompetensi dosen pada Universitas tersebut.

Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja seseorang yang mendorong meningkatnya kinerja dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Utami et al., 2024). Pengembangan karir adalah suatu proses peningkatan kerja karyawan yang terlihat dari jenjang kari yang bias didapatkan oleh seseorang (Karnilah, 2023). Pengembangan karir yang didukung oleh Perguruan tinggi, harapannya ada umpan balik dari dosen berupa kinerja yang baik sehingga dalam proses belajar mengajar terdapat nilai kepuasan oleh pelanggan yakni mahasiswa. Pengembangan karir juga perlu mendapatkan perhatian khusus oleh pimpinan Perguruan Tinggi karena dengan membantu dosen memiliki karir yang sukses dan memuaskan akan meningkatkan kinerja yang tentunya akan meningkatkan kekuatan Perguruan Tinggi tersebut sehingga dapat mencapai tujuannya.

Adapun indikator pengembangan karir yaitu perlakuan yang adil dalam berkarir, kepedulian para atasan langsung, informasi tentang berbagai peluang promosi, adanya minat untuk dipromosikan dan tingkat kepuasan (Safitri, 2024). Pengembangan karir sangat penting dalam suatu Perguruan Tinggi karena akan berdampak terhadap meningkatnya kepuasan pegawai, loyalitas, kreativitas dan menurunnya perputaran dosen serta hubungan dan sikap positif dosen terhadap perguruan tinggi. Pengembangan karir dapat diukur melalui kejelasan karir, pengembangan diri dan perbaikan mutu kinerja pada Perguruan Tinggi tersebut sehingga kedepannya dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan dosen

dan organisasi untuk mengoptimalkan pengabdian dan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.

Perguruan tinggi swasta memiliki kondisi yang sulit dalam mempertahankan dosen untuk bekerja dan menjadi dosen tetap pada Universitas tersebut sehingga perlu adanya upaya dalam mencapai dan mempertahankan produktivitas Perguruan Tinggi yang diinginkan. Salah satu ciri dosen dapat dikatakan dalam kondisi yang baik jika dosen memiliki engagement (Madyaratri & Izzati, 2021). *Work engagement* merupakan sikap dan perilaku seseorang dalam bekerja dengan mengekspresikan diri secara total (Maulana et al., 2023). Apabila SDM yang memiliki engagement yang tinggi pada instansi akan berkontribusi maksimal sehingga produktivitas pun ikut meningkat begitupun sebaliknya.

Perguruan Tinggi membutuhkan dosen yang engagement dalam bekerja, proaktif dan memiliki komitmen yang tinggi untuk bekerja sehingga instansi mampu bertahan untuk menghadapi persaingan yang semakin kuat dan mendorong dosen untuk bertahan. Retensi dosen adalah salah satu cara yang dipakai oleh pimpinan di Universitas Muhammadiyah Surabaya dalam mempertahankan dosen yang berkompeten agar tetap bertahan dalam universitas tersebut dalam jangka waktu tertentu. Retensi adalah usaha organisasi untuk mempertahankan seseorang agar bertahan di instansi tersebut untuk jangka waktu yang cukup lama retensi harus mendapat perhatian yang tinggi karena dapat membantu mengurangi biaya retensi atau meminimalkan biaya

rekrutment dan pelatihan dan juga membantu dalam mempertahankan tenaga kerja yang berbakat agar tidak keluar (Tammi et al., 2024).

Faktor pertama yang diduga dapat mempengaruhi retensi dosen adalah pengembangan karir. Pengembangan karir yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja dosen, yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas mereka terhadap universitas. (Daffa, 2025). mengemukakan bahwa pengembangan karir yang efektif dan transparan dapat membantu meningkatkan motivasi dosen untuk tetap bertahan di universitas. Hal ini sejalan dengan temuan yang ada pada tahun 2022, meskipun jumlah dosen yang bergabung meningkat, tidak ada dosen yang keluar, yang menunjukkan adanya dampak positif dari kebijakan pengembangan karir yang lebih baik. Keberhasilan dalam mempertahankan dosen juga dapat dihubungkan dengan adanya kesempatan yang jelas untuk peningkatan karir, serta adanya transparansi dalam proses promosi dan peningkatan jenjang karir.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Surabaya, meskipun ada sedikit peningkatan jumlah dosen yang bergabung pada periode tertentu, jumlah dosen yang keluar meningkat secara signifikan, yang menandakan adanya tantangan besar dalam mempertahankan dosen berkompeten. Fenomena ini mengidentifikasikan bahwa meskipun terdapat peluang untuk bergabung, pengelolaan pengembangan karir yang kurang optimal dapat

menyebabkan dosen merasa kurang dihargai dan akhirnya memilih untuk keluar.

Sejalan dengan penelitian oleh (Rafsanzhani, 2023). yang menyatakan bahwa pengembangan karir yang jelas dan terstruktur dapat mengurangi tingkat retensi dan meningkatkan kepuasan kerja dosen, penting bagi Universitas Muhammadiyah Surabaya untuk secara terus-menerus mengevaluasi dan meningkatkan program pengembangan karir. Hal ini dapat membantu dosen merasa diberdayakan dan termotivasi untuk bertahan di institusi tersebut.

Selain pengembangan karir, faktor lain yang diduga memengaruhi retensi dosen adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi menunjukkan sejauh mana dosen memiliki keterikatan emosional, rasa memiliki, dan kesediaan untuk tetap menjadi bagian dari institusi tempat mereka bekerja. Dosen yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih besar, memiliki motivasi untuk terus berkontribusi, serta berupaya mendukung pencapaian visi dan misi perguruan tinggi. Tingginya komitmen organisasi juga dapat menekan keinginan dosen untuk berpindah ke institusi lain sehingga berperan penting dalam menjaga keberlangsungan dan stabilitas sumber daya manusia di lingkungan perguruan tinggi. Oleh karena itu, komitmen organisasi menjadi salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan retensi dosen (Kumala, 2024). Komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan loyalitas dosen dan mendorong mereka untuk bertahan

lebih lama dalam organisasi. (Herningtiyas, 2025) menjelaskan bahwa komitmen organisasi mencerminkan keterikatan individu terhadap organisasi yang mendorong munculnya loyalitas dan keinginan untuk tetap berkontribusi dalam organisasi tersebut. Dalam konteks Universitas Muhammadiyah Surabaya, komitmen organisasi dapat dilihat dari sejauh mana dosen merasa dihargai, diperhatikan, dan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan strategis yang berhubungan dengan pengajaran dan pengelolaan akademik. Oleh karena itu, universitas perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana dosen merasa terlibat dalam perencanaan dan implementasi kebijakan yang berhubungan dengan pengajaran dan pengembangan akademik.

Fenomena yang terjadi di FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya menunjukkan bahwa meskipun ada peningkatan jumlah dosen yang bergabung pada beberapa tahun, tidak selalu diikuti dengan peningkatan tingkat retensi yang konsisten. Hal ini mengindikasikan adanya masalah dalam membangun komitmen organisasi di kalangan dosen. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan komunikasi antara pimpinan universitas dan dosen, serta memberikan lebih banyak kesempatan untuk dosen terlibat dalam keputusan-keputusan penting yang berkaitan dengan pengembangan akademik dan organisasi. (M. Y. Siregar, 2025). komunikasi yang terbuka dan partisipatif dapat meningkatkan rasa memiliki dosen terhadap universitas dan memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi.

Selain pengembangan karir dan komitmen organisasi, faktor lain yang juga dapat mempengaruhi retensi dosen adalah work engagement atau keterlibatan kerja. *Work engagement* mengacu pada sejauh mana dosen merasa terlibat dan bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas akademik mereka. (Loise et al., 2025). Mengungkapkan bahwa dosen yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaannya cenderung lebih berkomitmen terhadap universitas dan memiliki motivasi yang lebih besar untuk bertahan. Fenomena yang terjadi pada tahun 2023, di mana meskipun jumlah dosen yang masuk tidak meningkat secara signifikan, namun angka dosen yang keluar tetap tercatat, menunjukkan bahwa work engagement yang rendah dapat memengaruhi keputusan dosen untuk bertahan di universitas. Oleh karena itu, work engagement yang efektif sangat penting untuk meningkatkan retensi dosen.

Permasalahan yang sering terjadi dalam pengelolaan *work engagement* adalah kurangnya penghargaan terhadap usaha dan kontribusi dosen dalam kegiatan akademik dan pengajaran. Menurut (Yochanan et al., 2024) dosen yang merasa dihargai dan diakui kontribusinya akan lebih termotivasi untuk berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan akademik dan tetap bertahan di universitas. Oleh karena itu, penting bagi universitas untuk menciptakan budaya penghargaan yang tidak hanya mengutamakan aspek materi, tetapi juga aspek pengakuan

terhadap kontribusi dosen dalam pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Pengelolaan *work engagement* yang baik tidak hanya berfokus pada penghargaan eksternal, tetapi juga pada pemberian kesempatan bagi dosen untuk mengembangkan diri secara profesional dan pribadi. Pengembangan diri ini dapat mencakup program pelatihan, *workshop*, dan kegiatan akademik yang dapat meningkatkan keterampilan dosen dalam bidang pengajaran dan penelitian. Dengan memberikan ruang bagi dosen untuk berkembang, universitas akan meningkatkan komitmen dan keterikatan dosen, yang pada akhirnya dapat meningkatkan retensi dosen.

Tantangan lain yang dihadapi oleh Universitas Muhammadiyah Surabaya dalam mempertahankan dosen adalah faktor eksternal, seperti persaingan dengan perguruan tinggi lain yang menawarkan fasilitas dan kompensasi lebih menarik. Untuk itu, selain memperbaiki pengembangan karir, komitmen organisasi, dan *work engagement*, penting juga bagi universitas untuk meningkatkan fasilitas dan kesejahteraan dosen. (Melawati, 2023). mencatat bahwa fasilitas yang memadai dan kompensasi yang adil juga dapat menjadi faktor penentu dalam keputusan dosen untuk tetap bertahan di universitas.

Secara keseluruhan, pengelolaan retensi dosen di Universitas Muhammadiyah Surabaya memerlukan perhatian yang lebih besar terhadap beberapa faktor kunci. Salah satunya adalah pengembangan

karir dosen, yang menjadi aspek penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas dosen terhadap institusi. Pengembangan karir yang baik tidak hanya memberikan peluang bagi dosen untuk meningkatkan kemampuan profesional mereka, tetapi juga menunjukkan komitmen universitas untuk memperhatikan kesejahteraan dosen secara menyeluruh. Hal ini sejalan dengan pendapat (Agus Sani, 2025), yang menyatakan bahwa pengembangan karir yang transparan dan terstruktur dapat meningkatkan motivasi dosen untuk bertahan lebih lama di institusi.

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor perilaku yang berperan dalam mendukung pelaksanaan tugas dan kinerja dosen. Dosen yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung menunjukkan tanggung jawab yang lebih besar dalam menjalankan tugas akademiknya (Trisnaningsih, 2011). menjelaskan bahwa komitmen organisasi berhubungan erat dengan kepuasan kerja dan produktivitas individu. Dosen yang merasa dihargai dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan penting cenderung lebih berkomitmen dan lebih lama bertahan di universitas. Oleh karena itu, memperkuat komitmen organisasi dengan meningkatkan komunikasi dan partisipasi dosen sangat penting dalam meningkatkan retensi.

Berdasarkan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), dosen yang merasakan dukungan organisasi melalui lingkungan kerja yang kondusif dan kesempatan berkontribusi akan membalas perlakuan tersebut dengan meningkatkan keterlibatan dalam pekerjaan serta menunjukkan loyalitas

yang lebih tinggi kepada institusi. Oleh karena itu, *work engagement* menjadi salah satu mekanisme penting dalam meningkatkan retensi dosen. (N. Utami, 2022),

Peningkatan retensi dosen yang berkompeten dapat dicapai dengan mengintegrasikan pengelolaan pengembangan karir, komitmen organisasi, dan *work engagement* secara holistik. Universitas Muhammadiyah Surabaya perlu merumuskan kebijakan yang lebih terarah dan mendalam terkait ketiga aspek ini. Menurut (Widayanthi, 2025), faktor-faktor motivasional seperti kesempatan pengembangan diri dan keterlibatan dalam pekerjaan akan menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dosen terhadap universitas. Oleh karena itu, penting bagi universitas untuk terus berupaya menciptakan kebijakan yang memungkinkan dosen untuk mengembangkan karir mereka, merasa dihargai, dan terlibat secara aktif dalam berbagai kegiatan akademik.

Pengelolaan pengembangan karir yang dilakukan secara transparan melalui kesempatan promosi, pelatihan, dan pengakuan atas kinerja dosen dapat meningkatkan motivasi serta keinginan dosen untuk tetap berkarier di universitas. Kejelasan jalur karir mencerminkan dukungan organisasi terhadap pengembangan kompetensi dosen sehingga memperkuat komitmen organisasi dan kecenderungan untuk bertahan (Pratama et al., 2024). Kondisi tersebut sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menyatakan bahwa individu akan membalas

perlakuan positif yang diberikan organisasi melalui peningkatan komitmen dan loyalitas terhadap organisasi (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005).

Selain itu, untuk memperkuat komitmen organisasi, universitas perlu meningkatkan program-program yang melibatkan dosen dalam proses pengambilan keputusan dan kebijakan yang berkaitan dengan pengajaran dan pengelolaan akademik. Hal ini akan meningkatkan rasa memiliki dosen terhadap universitas, yang pada gilirannya dapat memperbaiki retensi. Dosen yang merasa memiliki pengaruh dalam organisasi akan cenderung lebih bertahan dan berkontribusi pada pencapaian tujuan universitas (Annisa et al., 2022). Dengan menciptakan iklim yang inklusif dan transparan, universitas dapat meningkatkan tingkat komitmen dan loyalitas dosen.

Peningkatan *work engagement* dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan penghargaan yang layak atas kontribusi dosen, dan memberikan peluang bagi dosen untuk berinovasi dalam pengajaran dan penelitian. (Al Maghfiroh & Mulyana, 2023), menyatakan bahwa dosen yang merasa terlibat dalam pekerjaan mereka dan memiliki kontrol terhadap tugas-tugas mereka lebih mungkin untuk memiliki komitmen yang tinggi terhadap institusi. Oleh karena itu, peningkatan *work engagement* sangat penting dalam upaya mempertahankan dosen yang berkualitas di Universitas Muhammadiyah Surabaya.

Penelitian ini menggunakan *Social Exchange Theory* (SET) sebagai kerangka utama. SET menjelaskan bahwa hubungan individu dan organisasi terjalin lewat saling memberi dan menerima (Mutmainnah et al., 2025). Dalam konteks perguruan tinggi, teori ini menekankan bahwa dosen cenderung lebih berkomitmen pada organisasi ketika mereka merasa diperlakukan adil dan didukung penuh oleh institusi (Agustin, 2025). Komitmen inilah yang menjadi penentu utama keputusan dosen untuk bertahan.

Dalam penelitian ini *Social Exchange Theory* digunakan sebagai grand theory yang menjelaskan mekanisme hubungan antara pengembangan karir dan *work engagement* terhadap retensi dosen melalui komitmen organisasi. Ketika dosen memperoleh dukungan organisasi berupa kesempatan pengembangan karir, lingkungan kerja yang mendukung, dan penghargaan terhadap kontribusi akademiknya, maka dosen akan membalas perlakuan tersebut dengan meningkatkan komitmen terhadap organisasi sehingga lebih memilih bertahan di institusi.

Institusi pendidikan tinggi berperan penting dalam menciptakan lingkungan yang mendorong pertukaran positif ini. Komitmen dosen terhadap organisasi, sebagai inti dari pertukaran tersebut, Semakin kuat ikatan mereka dengan institusi ketika kontribusi mereka dihargai dan kesejahteraan mereka diperhatikan dengan serius. Menurut (Novitasari & Asbari, 2024). Menunjukkan bahwa persepsi dosen akan dukungan organisasi secara signifikan meningkatkan komitmen mereka melalui

mekanisme pertukaran sosial. Saat dosen merasa institusi menghargai upaya dan peduli pada mereka, keterlibatan dan komitmen organisasi mereka terhadap tujuan universitas akan meningkat.

Lebih lanjut (Rohmatulloh, 2024). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan tuntutan dan penyediaan sumber daya kerja yang efisien dapat memperkuat komitmen organisasi dosen sekaligus mengurangi kelelahan. Ketersediaan sumber daya yang cukup terbukti memiliki hubungan positif dengan perilaku yang mendukung organisasi. Temuan ini menegaskan pentingnya dukungan dari institusi dalam meningkatkan komitmen dosen, melalui interaksi sosial yang memperkuat keterikatan mereka dengan universitas. Akhirnya, hal ini mendorong dosen untuk terus berperan aktif dan menjaga komitmen mereka dalam jangka panjang.

Menurut (Hutauruk, 2025); (YANI, 2022). konsisten menunjukkan bahwa kebijakan pengembangan karir yang didukung oleh lingkungan kerja positif meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kepuasan dosen, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk terus berkontribusi. Dosen yang mendapatkan kesempatan pengembangan profesional akan memiliki loyalitas lebih kuat, sehingga meningkatkan retensi.

Temuan tersebut sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa dukungan organisasi dalam bentuk kesempatan pengembangan karir merupakan bentuk investasi organisasi kepada

dosen. Dukungan tersebut akan dibalas oleh dosen melalui peningkatan komitmen organisasi, loyalitas, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari institusi (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005).

Mekanisme penghubung pengembangan mendalam mengenai karir dengan retensi dosen masih terbatas (D. A. Setiawan & Supriadi, 2024). Menemukan bahwa pengembangan karir tidak selalu berdampak langsung pada retensi atau keterlibatan mereka menyoroti faktor eksternal, seperti beban kerja berat dan ekspektasi tidak realistis. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada sektor bisnis atau perusahaan sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasi pada lingkungan perguruan tinggi. Oleh karena itu, penelitian mengenai peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pengembangan karir, *work engagement*, dan retensi dosen pada perguruan tinggi swasta masih memerlukan pembuktian empiris. Penelitian ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan tersebut.

Aspek seperti budaya organisasi, dukungan sosial, dan beban kerja dosen (Nugroho, 2024). perlu dikaji lebih mendalam tentang konteks pendidikan tinggi di Indonesia, investigasi komprehensif dibutuhkan untuk memahami optimalisasi pengembangan karir guna meningkatkan retensi dosen demi keberlanjutan institusi.

Work engagement merupakan kondisi positif yang menggambarkan tingkat semangat, dedikasi, dan keterlibatan individu dalam melaksanakan

pekerjaannya. Individu yang memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan antusiasme yang lebih besar dalam bekerja serta memiliki keterikatan yang kuat terhadap organisasi. Penelitian yang dilakukan (D. S. Pratiwi & Suryaningrum, 2023). Dalam perspektif Social Exchange Theory, *work engagement* merupakan bentuk respons positif dosen atas dukungan yang diberikan organisasi. Ketika organisasi menyediakan lingkungan kerja yang mendukung, kesempatan berkembang, dan penghargaan yang adil, dosen cenderung menunjukkan semangat kerja, dedikasi, serta keterlibatan yang lebih tinggi sebagai bentuk timbal balik terhadap organisasi.

Meskipun pengaruh *work engagement* terhadap retensi dosen substansial, masih terdapat kekurangan riset yang membahas bagaimana faktor eksternal, seperti budaya organisasi dan dukungan sosial, dapat memoderasi hubungan ini (Damrus et al., 2021). menunjukkan bahwa *work engagement* saja tidak cukup menjamin retensi tinggi. Tanpa komitmen organisasi yang kuat, potensi keterlibatan dosen untuk retensi berkelanjutan tidak optimal. Ini menekankan pentingnya memahami *work engagement* dalam konteks yang lebih luas, termasuk faktor pendukung eksternal.

Oleh karena itu, studi mendalam diperlukan untuk menyelidiki pengaruh budaya organisasi dan dukungan sosial terhadap *work engagement* dan retensi dosen. Pemahaman komprehensif mengenai konteks sosial dan budaya Indonesia akan memperkaya analisis ini dan

menjadi dasar penting dalam merancang kebijakan retensi dosen yang efektif (Farisi et al., 2024).

Dosen dengan komitmen organisasi tinggi cenderung lebih termotivasi untuk bertahan dan berkinerja optimal, bahkan saat menghadapi tantangan. Komitmen kuat terhadap organisasi berpotensi meningkatkan kualitas pengajaran dan stabilitas institusional. Dengan demikian, komitmen organisasi berperan vital dalam mempertahankan dosen yang sudah terlibat dalam pekerjaan mereka.

Meskipun ada bukti awal mediasi komitmen organisasi antara keterlibatan kerja dan retensi dosen, topik ini masih jarang dieksplorasi secara mendalam dalam literatur, khususnya di pendidikan tinggi. Kebanyakan riset berfokus pada komitmen organisasi dalam ranah bisnis, sehingga fenomena ini kurang teruji di sektor pendidikan, (Prasetya, 2021). Komitmen organisasi yang rendah dapat mengurangi efektivitas *work engagement* dosen dalam mendukung retensi berkelanjutan.

Selain itu, karakteristik pekerjaan dosen yang mencakup pelaksanaan tridharma, pengembangan akademik, dan tuntutan profesional menyebabkan hubungan antara *work engagement*, komitmen organisasi, dan retensi memerlukan pembuktian empiris yang lebih spesifik pada konteks perguruan tinggi. Kondisi ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa dukungan organisasi akan

mendorong dosen membalasnya melalui peningkatan komitmen dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari institusi.

Eksplorasi lanjutan esensial untuk mengidentifikasi bagaimana komitmen organisasi dapat diperkuat secara efektif di perguruan tinggi, terutama di perguruan tinggi swasta Indonesia dengan dinamika sosial dan budaya unik. Faktor-faktor seperti budaya organisasi, dukungan sosial, dan tingkat kepuasan kerja dosen memerlukan investigasi mendalam untuk memahami pengaruhnya terhadap kekuatan hubungan antara retensi dosen dan komitmen organisasi, (Manap, 2025). Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk memberikan bukti empiris mengenai peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *work engagement* dan retensi dosen pada FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya.

Menurut studi yang dilakukan oleh (KHOIRIAH, 2024). yang mengkaji pengaruh psychological capital terhadap *work engagement* pada dosen perguruan tinggi swasta di Bandung. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa modal psikologis yang tinggi, seperti efikasi diri, optimisme, harapan, dan resiliensi, berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan keterlibatan kerja dosen. Meskipun tidak secara langsung meneliti retensi, keterlibatan kerja yang tinggi diyakini menjadi prasyarat penting bagi loyalitas dan keberlangsungan dosen dalam institusi pendidikan tinggi.

Menurut (Amar & Chusumastuti, 2024), studi mereka di Yogyakarta memberikan kontribusi penting terhadap pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi *work engagement* dosen. Mereka menemukan bahwa hardiness (ketahanan pribadi), kepuasan kerja, dan dukungan organisasi secara positif dan signifikan berhubungan dengan keterlibatan kerja dosen. Dosen yang merasa mendapat dukungan, memiliki ketahanan psikologis, dan puas dengan pekerjaannya menunjukkan kecenderungan untuk lebih terlibat dan bertahan dalam institusi. Temuan ini memperkuat argumen bahwa *work engagement* tidak hanya mencerminkan semangat kerja, tetapi juga berperan dalam keputusan dosen untuk tetap berada dalam lingkungan akademik tertentu.

Menurut (Adekola, 2011), pengembangan karir yang terencana dengan baik, seperti adanya jalur karir yang jelas, kesempatan mengikuti pelatihan, serta sistem promosi yang adil, terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja sekaligus memperkuat komitmen organisasi karyawan. Komitmen yang kuat ini pada gilirannya berdampak positif terhadap retensi, karena karyawan merasa dihargai serta memiliki prospek masa depan yang jelas di dalam organisasi. Dengan demikian, temuan tersebut memperkuat argumentasi bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara pengembangan karir dan keterikatan kerja (*work engagement*) terhadap retensi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak pengembangan karir dan *work engagement* terhadap retensi dosen, dengan komitmen

organisasi sebagai variabel yang memediasi hubungan tersebut. Penelitian ini berfokus pada pemahaman mengenai peran komitmen organisasi dalam menghubungkan pengembangan karir dan *work engagement* dalam mendukung keputusan dosen untuk tetap bertahan di institusi. Retensi dosen menjadi faktor krusial dalam keberlanjutan dan perkembangan sebuah perguruan tinggi, mengingat kualitas pengajaran dan riset sangat dipengaruhi oleh adanya dosen-dosen yang kompeten.

Komitmen organisasi yang kokoh dapat memperkuat ikatan emosional dan profesional dosen terhadap institusi, yang pada gilirannya meningkatkan keinginan mereka untuk tetap berkontribusi di perguruan tinggi. Hal ini sejalan dengan temuan (Dewi & Nurhayati, 2021), yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dan komitmen organisasi terbukti menurunkan turnover intention, sehingga memperkuat retensi.

Selain itu studi (I. S. Mohammed et al., 2025), mengungkapkan bahwa *work engagement* memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja, yang berkorelasi erat dengan komitmen organisasi dan keinginan individu untuk tetap berada di institusi. Temuan ini diperkuat oleh penelitian lain yang menunjukkan bahwa career growth berhubungan dengan penurunan turnover intention melalui peran mediasi komitmen organisasi (Al Balushi et al., 2022).

Pendekatan kuantitatif dengan analisis jalur digunakan dalam penelitian ini, dengan pengumpulan data melalui kuesioner yang dibagikan kepada dosen di FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya. Teori komitmen organisasi menjadi dasar utama dalam penelitian ini untuk menjelaskan bagaimana pengembangan karir dan *work engagement* memengaruhi retensi dosen. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini diberi judul “Komitmen Organisasi Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir dan *Work Engagement* terhadap Retensi Dosen FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka penulis menentukan rumusan masalah sebagai berikut :

- 1) Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap retensi dosen?
- 2) Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi dosen?
- 3) Apakah work engagement berpengaruh terhadap retensi dosen?
- 4) Apakah work engagement berpengaruh terhadap komitmen organisasi dosen?
- 5) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap retensi dosen?
- 6) Apakah komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pengembangan karir terhadap retensi dosen?
- 7) Apakah komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara work engagement terhadap retensi dosen?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari permasalahan diatas maka secara keseluruhan tujuan penelitian adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap retensi dosen.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi.
3. Untuk mengetahui pengaruh *work engagement* terhadap retensi dosen.
4. Untuk mengetahui pengaruh *work engagement* terhadap komitmen organisasi.
5. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap retensi dosen.
6. Untuk mengetahui peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pengembangan karir terhadap retensi dosen.
7. Untuk mengetahui peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *work engagement* terhadap retensi dosen.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat hasil penelitian ini dapat ditinjau secara teoritis dan secara praktis sebagai berikut:

a) Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan

dengan pengembangan karir, *work engagement*, komitmen organisasi, dan retensi dosen di perguruan tinggi. Secara akademis, penelitian ini dapat memperkaya literatur yang ada dengan memberikan pemahaman mengenai pengaruh pengembangan karir dan *work engagement* terhadap retensi dosen, serta mengidentifikasi peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Temuan penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan oleh peneliti lain untuk memperluas kajian mengenai pengelolaan sumber daya manusia dan strategi mempertahankan dosen pada institusi pendidikan tinggi.

b) Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi dalam pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dengan mengintegrasikan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pengembangan karir dan *work engagement* terhadap retensi dosen. Penelitian ini juga memperkaya kajian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi retensi dosen, khususnya yang berkaitan dengan pengembangan karir, *work engagement*, dan komitmen organisasi. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi pengembangan model-model teoritis yang lebih komprehensif dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi retensi dosen pada institusi pendidikan tinggi.