

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Dalam upaya memajukan pendidikan di Indonesia Muhammadiyah membentuk sebuah majelis Dikdasmen yang memiliki tugas pokok dan fungsi mengelola lembaga pendidikan milik Muhammadiyah mulai dari tingkat dasar hingga menengah, dalam pedoman pimpinan pusat Muhammadiyah nomor 01/PED/I.0/B/2018 tentang pendidikan dasar dan menengah Muhammadiyah bab I ketentuan umum Pasal 1 pada butir 7 disebutkan bahwa majelis pendidikan dasar dan menengah Muhammadiyah, selanjutnya disebut majelis, adalah unsur pembantu pimpinan persyarikatan Muhammadiyah yang bertugas membantu menyelenggarakan amal usaha, program, dan kegiatan bidang pendidikan dasar dan menengah sesuai dengan kebijakan persyarikatan. Pada butir 11 juga disebutkan yang dimaksud pendidikan Muhammadiyah adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran yang mengintegrasikan antara pendidikan umum dan pendidikan agama Islam berkemajuan agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, keluarga, masyarakat, bangsa dan negara.

Sekolah Muhammadiyah yang selanjutnya disebut sebagai sekolah formal adalah satuan pendidikan formal ditingkat dasar dan menengah yang menyelenggarakan pendidikan umum dan kejuruan dengan kekhasan agama Islam berkemajuan, sekolah juga merupakan sebuah lembaga formal yang berperan penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, disebutkan bahwa jalur pendidikan sekolah/formal merupakan jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang (Pasal 1 ayat 10), sehingga melalui kegiatan pengajaran dan

pembelajaran peningkatan kualitas dilakukan sehingga dapat berpengaruh dalam pembangunan Indonesia. Sehubungan dengan itu maka sumber daya manusia yang berada pada sekolah yang pada hal ini guru atau karyawan sekolah menjadi penunjang penting dalam kesuksesan kegiatan pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Pada pedoman pimpinan pusat muhammadiyah nomor 01/PED/I.0/B/2018 tentang pendidikan dasar dan menengah muhammadiyah bab I ketentuan umum Pasal 1 pada butir 22 disebutkan guru/ustadz adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi siswa pada pendidikan dasar dan menengah muhammadiyah, sedangkan pada butir 23 disebutkan karyawan adalah tenaga kependidikan yang diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan dasar dan menengah muhammadiyah. Meskipun tidak dapat dipungkiri seringkali sekolah mengalami beberapa kendala yang dapat menghambat aktifitas pengajaran dan pembelajaran sehingga dapat berdampak buruk kepada siswa disekolah.

Salah satu kendala yang seringkali terjadi adalah keinginan pindah kerja (*turnover intention*) yang kerap kali menimbulkan sebuah keputusan perpindahan bagi seorang guru dan karyawan lainnya. Sebuah niat ataupun keinginan yang terjadi pada seorang guru dan karyawan merupakan sebuah pertanda akan terjadinya turnover didalam sebuah organisasi. Sedangkan guru dan karyawan lainnya merupakan asset penting bagi sekolah, jika terdapat guru dan karyawan yang memiliki keinginan untuk pindah keluar dari organisasi (*turnover intention*) maka sekolah dapat mencari akar masalah terjadinya keinginan untuk melakukan *turnover* pada lembaga tersebut. *turnover* merupakan fungsi dari ketertarikan individu yang kuat terhadap berbagai alternatif pekerjaan lain di luar organisasi atau sebagai penarikan diri dari pekerjaan yang sekarang yang tidak memuaskan (Jewell dan Siegall :1998) dari teori tersebut ada ketidakpuasan dalam diri seorang individu sehingga menyebabkan terjadinya *turnover*.

Tet dan Meyer (1993) mengungkapkan definisi *intention to leave* yaitu niat karyawan untuk meninggalkan organisasi secara hasrat disengaja dan secara sadar dari diri karyawan untuk meninggalkan organisasi. *turnover intention* dapat diartikan sebagai niat karyawan untuk berpindah dari suatu organisasi atau keluar dari organisasi, baik dalam bentuk pemberhentian atau pengunduran diri Putri Rarasanti, I. A. dan Suana, I. W. (2016). *Turnover intention* adalah sebuah fenomena yang terjadi pada perilaku manusia dalam kehidupan sebuah organisasi atau lembaga baik itu dilihat dari segi individu maupun sosial, mengingat perpindahan karyawan itu akan berdampak signifikan terhadap kinerja sebuah organisasi atau lembaga dan kepada yang bersangkutan Toly (2001). Berpindahnya individu dari suatu organisasi tentunya akan memberikan dampak terhadap organisasi tersebut, salah satu dampak yang terjadi adalah kurangnya efektifitas suatu organisasi dikarenakan adanya posisi yang ditinggalkan. Andini, (2006) mengungkapkan bahwa tingkat *turnover intention* yang tinggi dapat menimbulkan penyebab kurang efektifnya sebuah organisasi karena hilangnya individu yang berpengalaman dan posisi yang ditinggalkan, sehingga berdampak pada proses pengajaran dan pembelajaran yang ada pada lembaga sekolah tersebut yang berdampak pada siswa. Dalam hal ini perlu dilakukan upaya dan langkah strategis untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berkompeten agar tidak berpindah kerja, yaitu dengan memahami perilaku dan sikap guru dan karyawan yang dapat berpengaruh terhadap performa lembaga.

Adapun faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* adalah kepuasan kerja, menurut Luthans (2005), “kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.” Menurut Abdurrahmat, F. (2006), kepuasan kerja merupakan suatu bentuk sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang digelutinya. Pekerjaan yang memberikan kepuasan kerja bagi pelakunya ialah pekerjaan yang dirasa menyenangkan untuk dikerjakan

Supriyanto dan Machfudz, (2010). Sebaliknya, pekerjaan yang tidak menyenangkan untuk dikerjakan merupakan indikator dari rasa ketidakpuasan dalam bekerja Bangun, W. (2012). Dari teori diatas dapat diambil kesimpulan bahwasannya kepuasan kerja dalam pekerjaan ialah kepuasan kerja yang merupakan hal yang bersifat individual diakarenakan setiap masing-masing individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda yang mana hal ini ditentukan oleh nilai yang berlaku dalam diri masing-masing individu. Ketidakpuasan kerja seringkali diidentifikasi sebagai salah satu faktor yang menjadi penyebab *turnover intention*. Hal tersebut bisa terjadi setelah proses evaluasi yang dilakukan oleh masing-masing individu terhadap pekerjaannya, sehingga hasil dari evaluasi tersebut dapat menemukan kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang lebih baik namun apabila kesempatan untuk berpindah kerja tidak tersedia maka secara emosional dapat menyebabkan kinerja dari karyawan tersebut menurun. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memperlihatkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas akan memperlihatkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu sendiri Robbins, (2003). Dalam penelitiannya, Gilmer (1985) menemukan bahwa terdapat sepuluh dimensi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan, yaitu keamanan, kesempatan untuk maju, perusahaan (manajemen), upah, aspek intrinsik dan pekerjaan, supervisi, aspek sosial dan pekerjaan, komunikasi, kondisi kerja dan benefit. Sedangkan Luthans, F. (1992), membagi dimensi-dimensi pekerjaan yang memiliki hubungan dengan kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, imbalan, promosi, supervisi kelompok kerja dan juga kondisi kerja.

Pada penelitian yang dilaksanakan oleh Witasari, (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Sedangkan pada penelitian lainnya mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention* Putri and Prasetio (2017). Dari hasil penelitian tersebut terdapat

*gap* yang kemudian dapat dilaksanakan pembuktian pada penelitian selanjutnya menganalisa pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

Adapun faktor lain yang mempengaruhi *turnover intention* adalah iklim organisasi, menurut Lussier (2005) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya. Menurut Simamora (2004: 81) iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi memiliki iklim organisasi yang berbeda, sifat individu dan keberagaman pekerjaan yang dapat memperlihatkan perbedaan tersebut. Berdasarkan definisi diatas, terdapat kesimpulan bahwasannya iklim organisasi adalah sebuah persepsi guru dan karyawan terkait kualitas lingkungan internal organisasi sehingga dapat mempengaruhi perilaku *turnover intention* guru dan karyawan SMA/SMK Muhammadiyah di Kabupaten Lumajang. Selain itu Terdapat beberapa penelitian yang menguraikan mengenai iklim organisasi Reichers, A. E., (1990) mendefinisikan iklim sebagai suatu persepsi atau anggapan bersama mengenai kebijakan organisasi, pelaksanaan kebijakan dan prosedur-prosedur baik formal maupun informal. Iklim sebagai suatu representasi dan tujuan-tujuan organisasi dan alat-alat dan cara-cara yang ditiru dan dijalankan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Litwin, G. dan Stringer, .(1968) mendefinisikan iklim organisasi sebagai “*a set of measurable properties of the work environment, perceived directly or indirectly by people who live and work in this environment and assumed to influence their motivation and behaviour*”. Menurut Fey, C. F., dan Beamish, P. W. (2001) dalam konsep yang bersifat tradisional, iklim organisasi bertujuan untuk menggambarkan kondisi sepintas dari suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2017), menyatakan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Sedangkan menurut penelitian Arsih, S dan Susubiyani (2018) mengemukakan bahwa iklim organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Dapat diketahui dari penelitian tersebut terdapat hasil yang berbeda, sehingga dapat dilakukan penelitian lebih lanjut menggunakan variabel kompensasi guna membuktikan pengaruhnya terhadap variabel *turnover intention*.

Kompensasi merupakan variabel yang dapat mempengaruhi *turnover intention*, menurut Simamora (2004) menyatakan bahwa kompensasi yang baik adalah sistem kompensasi yang tanggap terhadap situasi dan sistem yang dapat memotivasi karyawan. Kompensasi penting bagi guru sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan nilai karya mereka diantara para guru dalam sekolah, keluarga dan masyarakat. Pimpinan harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk mempekerjakan dan mempertahankan dan memberi imbalan terhadap kinerja organisasi (Atmajawati, Y. 2007). Dalam sebuah organisasi kompensasi harus berhubungan dengan strategi organisasi dengan tetap memperhatikan keseimbangan biaya dan keuntungan, guru dan karyawan merupakan asset yang perlu diperhatikan kompensasi yang diterima sebagai bentuk penghargaan dari institusi/lembaga kepada guru dan karyawan. Pemberian kompensasi yang layak dapat menurunkan niat pindah kerja dari guru dan karyawan begitu juga sebaliknya jika kompensasi yang diterima oleh guru dan karyawan yang rendah sehingga dapat mempengaruhi *turnover intention* yang pada akhirnya mengakibatkan keputusan untuk pindah kerja yang dalam hal ini dapat merugikan bagi institusi/lembaga dan berdampak kepada siswa. Menurut Rivai, V. (2016), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Menurut Garry Dessler dalam Subekhi, A., dan Jauhar, M. (2012), kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan. Hasibuan (2014), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima

karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Zakaria dan Astuty (2017), menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Namun pada penelitian lain mengemukakan bahwa Kompensasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* Bibowo dan Masdupi (2014). Dari penelitian tersebut terdapat hasil yang berbeda, sehingga dapat dilaksanakan penelitian lanjutan menggunakan variabel kompensasi guna membuktikan pengaruhnya terhadap *turnover intention*.

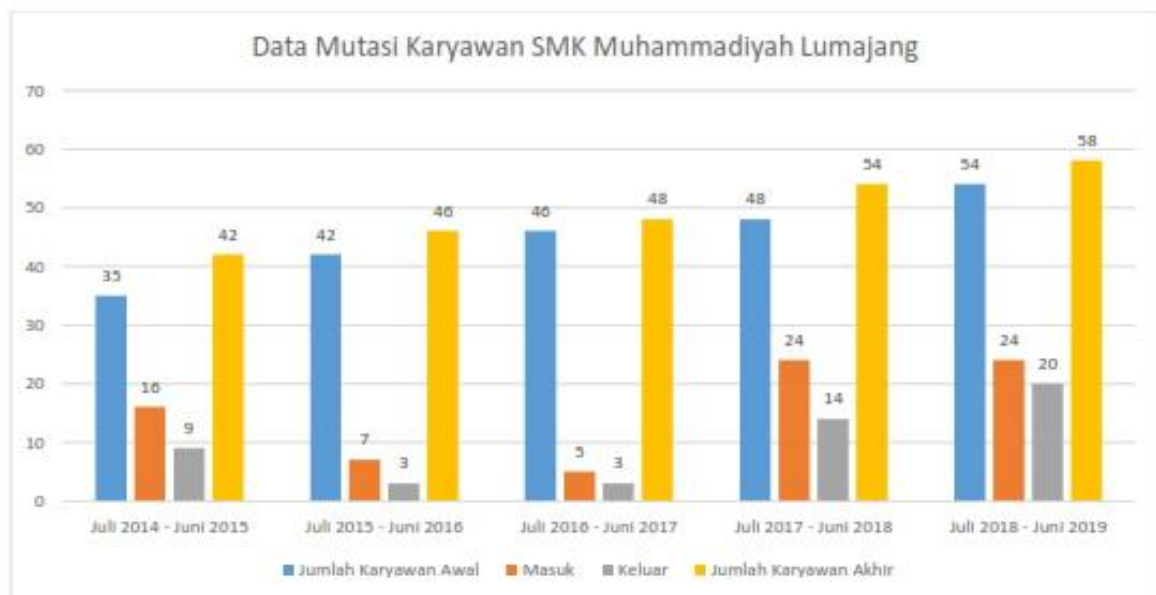
Dari uraian yang disampaikan diatas patut dikemukakan bahwa iklim organisasi dan kompensasi adalah dua variabel yang menjadi prediktor variabel kepuasan kerja dan *turnover intention* yang akan dikaji dalam penelitian ini. Penelitian ini mengambil subyek di sebuah Sekolah Menengah Milik Muhammadiyah yaitu SMA/SMK Muhammadiyah se-kabupaten Lumajang.

SMA/SMK Muhammadiyah di kabupaten lumajang berjumlah 4 sekolah yaitu SMA Muhammadiyah Lumajang, SMK Muhammadiyah Lumajang, SMK Muhammadiyah Jatiroto, dan SMA Muhammadiyah Trisula Tempursari. Sebagai sekolah menengah atas/kejuruan SMA dan SMK Muhammadiyah terdapat banyak siswa pada ke empat institusi/lembaga tersebut, dengan demikian dapat di katakan guru dan karyawan pada institusi/lembaga pendidikan tersebut menjadi komponen inti dalam proses belajar siswa, sehingga guru dan karyawan dapat berperan utama dalam mempengaruhi pola pengajaran dan pembelajaran yang dilaksanakan oleh institusi tersebut dan pelajar mendapatkan dampak peningkatan kualitas pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan.

Namun seiring berjalannya waktu terdapat pula kendala Seperti yang terjadi pada salah satu instansi/lembaga pendidikan di SMK Muhammadiyah Lumajang, di sekolah itu

terdeteksi terjadi turnover yang sangat tinggi, hal ini dapat di pantau berdasarkan data mutasi guru dan karyawan dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2019 pada tabel berikut:

**Gambar 1.1 Tabel Data Mutasi Karyawan**



Tabel 1.1 Sumber Tata Usaha SMK Muhammadiyah Lumajang

Berdasarkan tabel 1.1 data turnover SMK Muhammadiyah Lumajang selama 5 tahun dari periode ajaran tahun 2014 – 2019 dapat terlihat angka *turnover* yang terjadi semakin meningkat signifikan. Turnover dalam suatu instansi/lembaga dapat diukur berdasarkan indeks laju turnover secara kuantitatif dan dinyatakan dalam persentase berdasarkan jangka waktu tertentu (biasanya dalam 1 tahun). Persentase turnover karyawan dihitung menggunakan rumus sebagai berikut (Hasibuan, 2012):



$$TO = \frac{\text{Jumlah karyawan diterima} - \text{Jumlah karyawan keluar}}{1/2 (\text{Jumlah Karyawan Awal} + \text{Jumlah Karyawan Akhir})} \times 100\%$$

Menggunakan rumus diatas maka ditemukan hasil indeks Laju Turnover pada tahun ajaran juli 2014 – juni 2015 sebesar 18%, pada tahun ajaran juli 2015 – juni 2016 sebesar 9%, pada tahun ajaran juli 2016 – juni 2017 sebesar 4%, pada tahun ajaran juli 2017 – juni 2018 sebesar 20%, dan pada tahun ajaran juli 2018 – juni 2019 sebesar 7%, Secara garis besar indeks laju turnover guru dan karyawan yang dialami oleh SMK Muhammadiyah Lumajang mengalami tren yang tidak stabil jika melihat pada tahun pertama terdapat prosentase yang cukup tinggi sebesar 18%, namun pada dua tahun selanjutnya mengalami penurunan hingga sebesar 9% dan 7% namun pada tahun ajaran keempat mengalami kenaikan yang signifikan hingga mencapai 20% kemudian pada tahun ajaran kelima mengalami penurunan kembali sebesar 7%, dari fakta empirik tersebut terdapat anomali pada indeks Laju Turnover yang hal ini dapat menghambat proses pembelajaran dan pengajaran sehingga berdampak pada pelajar.

Oleh karena itu penelitian ini penting agar dilaksanakan dengan fenomena yang terjadi tersebut dan melanjutkan penelitian-penelitian terdahulu, pengambilan obyek seluruh guru dan karyawan SMA/SMK Muhammadiyah se-kabupaten Lumajang dengan metode sensus yaitu menjadikan seluruh populasi guru dan karyawan SaMA/SMK Muhammadiyah di Kabupaten Lumajang sebagai sampel penelitian. Berdasarkan permasalahan diatas, studi mengenai *turnover intention* karyawan di sektor institusi pendidikan khususnya SMA/SMK Muhammadiyah se-kabupaten Lumajang perlu untuk dilaksanakan sehingga dapat memprediksi seberapa besar faktor Iklim Organisasi, Kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan dan memberikan masukan kepada institusi tersebut sebagai upaya dalam menekan angka turnover yang tinggi.

## 1.2. Perumusan Masalah

Seperti yang telah disampaikan sebelumnya bahwa institusi pendidikan memiliki peran penting dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia. Guru dan karyawan selaku penunjang utama institusi pendidikan agar proses pengajaran dan pembelajaran dapat berjalan dengan baik sehingga institusi pendidikan dapat merealisasikan upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan pembangunan di Indonesia. Dalam kasus ini guru dan karyawan menjadi sebuah aset penting bagi sebuah institusi/lembaga pendidikan, peran guru menjadi sangat penting dalam upaya peningkatan kualitas dengan metode pengajaran dan pembelajaran yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan.

Untuk mendukung upaya yang dilaksanakan oleh institusi/lembaga pendidikan, sumber daya manusia (guru dan karyawan) merupakan pelaku utama yang dominan dalam rangka mewujudkan tujuan-tujuan sekolah tersebut. Adapun perubahan mendasar yang dilakukan oleh institusi/lembaga tersebut dalam rangka mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang menyebabkan tuntutan pekerjaan semakin berat yang dialami oleh setiap guru dan karyawan. Bagi seorang guru dan karyawan yang mampu untuk beradaptasi terhadap perubahan tersebut maka akan bertahan sebagai karyawan dengan loyalitas yang baik namun dalam situasi dan kondisi lain bagi guru dan karyawan yang tidak dapat menerima perubahan dan didorong iklim organisasi yang kurang kondusif maka keinginan untuk pindah (turnover intention) akan semakin meningkat sehingga dapat menimbulkan reaksi untuk meninggalkan institusi/lembaga.

Berdasarkan latar belakang di atas maka permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru dan karyawan SMA/SMK Muhammadiyah di Kabupaten Lumajang?

2. Apakah Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru dan karyawan SMA/SMK Muhammadiyah di Kabupaten Lumajang?
3. Apakah Iklim organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* guru dan karyawan SMA/SMK Muhammadiyah di kabupaten Lumajang?
4. Apakah kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* guru dan karyawan SMA/SMK Muhammadiyah di Kabupaten Lumajang?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* guru dan karyawan SMA/SMK Muhammadiyah di Kabupten Lumajang?
6. Apakah iklim organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* guru dan karyawan SMA/SMK Muhammadiyah di Kabupaten Lumajang melalui kepuasan kerja?
7. Apakah kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* guru dan karyawan SMA/SMK Muhammadiyah di Kabupaten Lumajang Melalui kepuasan kerja?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan Penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Menganalisa pengaruh Iklim Organisasi terhadap kepuasan kerja guru dan karyawan SMA/SMK Muhammadiyah di Kabupaten Lumajang.
- 2) Menganalisa pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja guru dan karyawan SMA/SMK Muhammadiyah di Kabupaten Lumajang.

- 3) Menganalisa pengaruh Iklim Organisasi terhadap *turnover intention* guru dan karyawan SMA/SMK Muhammadiyah di Kabupaten Lumajang.
- 4) Menganalisa pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* guru dan karyawan SMA/SMK Muhammadiyah di Kabupaten Lumajang.
- 5) Menganalisa pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* guru dan karyawan SMA/SMK Muhammadiyah di Kabupaten Lumajang.
- 6) Menganalisa pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention* guru dan karyawan SMA/SMK Muhammadiyah di Kabupaten Lumajang melalui kepuasan kerja.
- 7) Menganalisa pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* guru dan karyawan SMA/SMK Muhammadiyah di Kabupaten Lumajang melalui kepuasan kerja.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

- 1) Sumbangsih pemikiran terhadap kajian mengenai interaksi antara Iklim Organisasi (*organizational climate*), Kompensasi (*Compensation*), Kepuasan kerja (*Job Statisfaction*), dan niat untuk pindah (*Turnover intention*). Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi para akademisi dalam mengembangkan teori Manajemen Sumber Daya Manusia.
- 2) Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan referensi bagi internal manajemen SMA/SMK Muhammadiyah se-kabupaten Lumajang dalam rangka mengelola sumber daya manusia untuk mendukung kegiatan pembelajaran dan pengajaran serta dapat merumuskan strategi perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia kedepan agar dapat menekan angka turnover karyawan yang tinggi sehingga dapat mengurangi dampak buruk bagi institusi/lembaga pendidikan tersebut.

- 3) Bagi pihak lain yang membaca penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah pengetahuan di bidang sumber daya manusia khususnya tentang iklim organisasi, kompensasi, kepuasan kerja, dan *turnover intention*.

