

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam perusahaan, secara tidak langsung sumber daya manusia dapat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi perusahaan. Hal tersebutlah yang membuat perusahaan sadar betul bahwa sumber daya manusia merupakan asset yang penting. Namun dalam proses mencapai efektif dan efisien ini perusahaan harus dapat mempertahankan serta menjaga kualitas sumber daya dengan baik.

Berdasarkan uraian tersebut maka dalam manajemen sumber daya manusia perusahaan harus menyelenggarakan proses penerimaan, penyeleksian, sampai mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas, hal ini dimaksudkan supaya tidak terjadi perpindahan karyawan (*turnover*).

Pada sector industri di Amerika tercatat kerugian sebesar 1.5 jam waktu dari gaji yang perusahaan keluarkan untuk karyawan akibat munculnya turnover. Seharusnya perusahaan hanya perlu mengeluarkan \$40,000 untuk menggaji karyawannya, namun faktanya perusahaan justru harus mengeluarkan \$60,000 untuk merekrut karyawan baru. Dan setiap tahunnya ada sekitar 16,8% karyawan yang melakukan turnover.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup><http://.NewsHLAamodt/2013/08/24>. Artikel Buruh Garmen Amerika Merugi. (Diakses pada Hari Selasa Tanggal 6 Januari Pukul 08.00 WIB)

Di Indonesia sendiri kejadian turnover terjadi akibat jumlah tenaga kerja yang berlebih, membuat beberapa perusahaan tertentu merasa memiliki posisi tawar yang tinggi, sehingga manusia atau karyawan lebih dianggap sebagai alat produksi layaknya seperti mesin-mesin. Pasar tenaga kerja yang ada memungkinkan bagi mereka untuk mengganti keberadaan karyawan yang dirasa sudah kurang sesuai dengan kepentingan mereka dengan karyawan baru. Perusahaan semacam ini umumnya memiliki pemikiran untuk meningkatkan kepuasan melalui efisiensi *cost* dibanding dengan keuntungan yang diperoleh.<sup>2</sup>

Dari kasus di atas dapat memungkinkan karyawan akan mengalami ketidakpuasan yang dapat memunculkan reaksi – reaksi yang negative yang justru akan merugikan perusahaan itu sendiri. Salah satu reaksi negative yang sering muncul adalah tingkat *turnover* yang tinggi

Di Indonesia, fenomena turnover disadari benar oleh para praktisi dan akademisi. Setiap tahunnya ada sekitar 10 - 12 % karyawan yang melakukan turnover. Banyaknya perusahaan baru yang didirikan sangat membawa angin segar kepada karyawan untuk mencoba peruntungan lewat usaha waralaba serta bisnis online, hal ini pun turut menjadi pendorong tingginya intensitas turnover di sebuah perusahaan mengingat daya tawar pekerja yang lemah.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup><http://.detik.com/2010/08/24/kejadianturnover/> (Diakses pada Hari Selasa Tanggal 6 Januari 2013 Pukul 07.03 WIB)

<sup>3</sup>[http://.azisturinda.andristiawan.com/2009/11/02/Artikel Usaha Mikro Kecil Menengah Menjadi Harapan Baru/](http://.azisturinda.andristiawan.com/2009/11/02/Artikel%20Usaha%20Mikro%20Kecil%20Menengah%20Menjadi%20Harapan%20Baru/)(Diakses Pada Hari Selasa Tanggal 6 Pukul 07.38 WIB)

Terjadinya *turnover* merupakan suatu hal yang sebenarnya tidak dikehendaki oleh perusahaan. *Turnover* karyawan memang merupakan masalah klasik yang sudah dihadapi para pengusaha sejak era revolusi Industri. Kondisi lingkungan kerja yang buruk, upah yang terlalu rendah, jam kerja melewati batas serta tiadanya jaminan sosial merupakan penyebab utama timbulnya *turnover* pada waktu itu.

Sebab itulah masalah pemberian kompensasi sangatlah penting karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi karyawan, tetapi juga karena kompensasi yang diberikan besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja para karyawannya. Kompensasi yang diberikan secara benar, dampaknya karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Kompensasi di sini tidak sama dengan upah, meskipun upah adalah merupakan bagian dari kompensasi. Dengan demikian maka setiap organisasi harus dapat menetapkan kompensasi yang paling tepat, sehingga dapat menopang tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif dan lebih efisien.<sup>4</sup>

Dewasa ini masalah *turnover* sangat diperhatikan oleh pakar ekonomi dan sosial, karena ditinjau dari berbagai sisi perusahaan akan mengalami kerugian. Terlebih jika *turnover* tersebut dalam manajemen lini menengah, kerugian yang ditanggung perusahaan akan semakin membengkak. *Turnover* yang terjadi

---

<sup>4</sup><http://a-life-sketch.blogspot.com/hak-dan-kewajiban-tenaga-kerja/> ( Diakses pada Hari Selasa Tanggal 7 Januari 2013 Pukul 06.20 WIB)

merugikan perusahaan baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi karyawan.

*Turnover* yang terjadi berarti perusahaan kehilangan sejumlah tenaga kerja. Kehilangan ini harus diganti dengan karyawan yang baru. Perusahaan harus mengeluarkan biaya mulai dari perekrutan hingga mendapatkan pekerja yang siap pakai. Keluarnya karyawan berarti ada posisi tertentu yang lowong yang segera diisi. Selama masa lowong maka tenaga kerja yang ada kadang tidak sesuai dengan tugas yang ada sehingga terbengkalai. Karyawan yang tinggal akan terpengaruh motivasi dan semangat kerjanya. Karyawan yang sebelumnya tidak berusaha mencari pekerjaan baru akan mulai mencari lowongan kerja, kemudian akan melakukan *turnover*. Hal ini jelas bahwa *turnover* membawa kerugian.

Namun, bagaimana jika kejadian ini terjadi di sekolah? Pendidikan adalah modal penting dalam mengarungi perubahan dan perkembangan era modern sekarang ini. Bahkan ada istilah yang menyebut bahwa Pendidikan adalah mata uang yang berlaku di semua negara. Artinya dengan pendidikan kita sudah mempunyai separuh modal dalam menghadapi tantangan zaman yang semakin pelik, tinggal bagaimana kita mengasah dan mengembangkan potensi yang ada pada diri kita.

Pendidikan juga memiliki arti yang penting bagi kehidupan manusia, hal ini dapat dilihat dari setiap orang menginginkan pendidikan yang terbaik, karena mereka paham bahwa pendidikan sangat erat kaitannya dengan status ekonomi, social, dan budaya yang dapat mereka capai di masa mendatang. Sehingga semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka akan semakin kaya pula

khazanah ilmu, pengetahuan dan cakrawala sebagai bekal memperbaiki kualitas hidup yang lebih baik.

Sekolah sebagai tempat menyelenggarakan pendidikan merupakan pemegang peranan penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia bagi suatu bangsa, sebab melalui sekolah dapat dihasilkan lulusan yang memiliki berbagai kompetensi yang sesuai dengan tujuan masing-masing.

Perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara sekarang ini pun tidak lepas dari pengaruh global. Dengan perkembangan IPTEK menuntut system pendidikan untuk mampu bersaing dan menyesuaikan dengan perkembangan dan perubahan global.

Mengingat pendidikan sangatlah penting maka pemerintah merumuskan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menjelaskan bahwa pendidikan dilakukan agar mendapatkan tujuan yang diharapkan bersama yaitu : Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermanfaat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia sehat berilmu, cakap, kreatif, dan menjadi warga Negara yang berdemokrasi serta bertanggung jawab.

Untuk mencapai tujuan pendidikan ini maka guru di sekolahlah yang menjadi ujung tombak keberhasilan murid-muridnya, Peran guru dalam proses belajar-mengajar, guru tidak hanya tampil lagi sebagai pengajar (*teacher*), seperti fungsinya yang menonjol selama ini, melainkan beralih sebagai pelatih (*coach*), pembimbing (*counselor*) dan manager belajar (*learning manager*). Hal ini sudah sesuai dengan fungsi dari peran guru masa depan.

Kehadiran guru dalam proses belajar mengajar atau pengajaran, masih tetap memegang peranan penting. Peranan guru dalam proses pengajaran belum dapat digantikan oleh mesin, radio, tape recorder ataupun oleh komputer yang paling modern sekalipun. Masih terlalu banyak unsur-unsur manusiawi seperti sikap, sistem, nilai, perasaan, motivasi, kebiasaan dan lain-lain yang diharapkan merupakan hasil dari proses pengajaran, yang tidak dapat dicapai melalui alat-alat tersebut. Di sinilah kelebihan manusia dalam hal ini guru sebagai pembimbing yang akan melahirkan generasi-generasi emas Indonesia.

Yayasan PGRI merupakan sebuah pendidikan swasta yang turut serta dalam mewujudkan cita-cita Indonesia yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Yayasan PGRI ini berada di bawah naungan YPLP PGRI Nasional (Yayasan Pembinaan Lembaga Pendidikan) yang mengelola sekitar 3394 sekolah mulai dari tingkat TK sampai dengan SMA/SMK, serta 60 perguruan Tinggi.

Termasuk di dalamnya Yayasan PGRI Cabang Cipayung yang di dalamnya terdapat tiga sekolah yang terdiri dari SMP PGRI 9, SMA PGRI 4, dan SMK PGRI 16 Cipayung, Yayasan Ini dipimpin oleh satu Kepala Yayasan dan

masing-masing sekolah memiliki satu kepala sekolah yang berkewajiban mengatur jalannya proses pendidikan di sekolah.

Selain itu yayasan ini sangat peka dengan perkembangan pendidikan di Indonesia, sehingga di era globalisasi ini sekolah ini dengan segala implikasinya menjadi salah satu sekolah yang sangat serius dalam menyiapkan sumber daya manusia yang tangguh, cerdas, dan mampu hidup selaras di dalam perubahan zaman ini. Sekolah ini juga sangat menyadari bahwa pendidikan merupakan jangka panjang yang hasilnya tidak dapat dirasakan secara instan, sehingga sekolah sebagai ujung tombak di lapangan harus memiliki pengembangan jangka panjang dengan tahapan pencapaiannya yang jelas dan tetap mengakomodir tuntutan permasalahan factual yang ada di masyarakat.

Pada Tahun 2004 sampai 2013 Yayasan PGRI Cabang Cipayung mempunyai masalah dengan turnover yang terjadi pada guru-gurunya. Jumlah Guru yang keluar pada 10 tahun terakhir yaitu tahun 2004 sampai 2013 dapat dilihat pada Tabel 1.1

**Tabel I.I Jumlah Guru Yayasan PGRI Cabang Cipayung Tahun 2004-2013**

Jumlah Guru	Tahun									
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
SMP	20	18	17	17	18	23	23	27	27	29
SMA	32	31	29	29	29	30	29	29	25	27
SMK	33	30	31	33	32	34	33	31	31	32
Total	85	79	77	82	80	87	85	87	83	88
Sumber : Bagian Administrasi dan Tata Usaha Yayasan PGRI Cabang Cipayung										

Dari Tabel 1.1 di atas dapat diperoleh bahwa pada tahun 2004-2005 terdapat sekitar 7,5% guru yang keluar dari yayasan tersebut, selain itu pada di tahun-tahun berikutnya terdapat pengurangan jumlah guru sekitar 2,5%, dari data tersebut sepiantas jumlah guru yang keluar sedikit, namun pada tahun 2011-2012 terjadi kembali peningkatan keluarnya guru sejumlah 6,2% dan di tahun 2012-2013 sekitar 2,2% guru yang keluar.

Jika angka *turnover* sudah diatas 10 % maka itu tergolong sangat tinggi, jika angka presentase turnover 5%-10% tergolong tinggi, dan kurang dari 5 % tergolong rendah. Pada sisi lain, ada beberapa industri tertentu yang angka turnover-nya cenderung lebih tinggi, dibanding industri lainnya. Misalnya industri

retail, angka turn over pegawainya cenderung relatif lebih tinggi dibanding industri lainnya.<sup>5</sup>

Dari pernyataan di atas, dapat kita lihat bahwa pada intensitas *turnover* terparah terjadi pada tahun 2004-2005 yaitu sebesar 7,5% artinya pada tahun ini tingkat *turnover* cenderung tinggi, begitu pula pada tahun 2011-2012 dengan presentase 6,2% . Meskipun pada tahun 2013 tidak terjadi intensitas turnover yang parah, namun pihak sekolah menilai ini adalah sebuah masalah.

Hal ini menjadi masalah bagi Yayasan PGRI Cabang Cipayung, mengingat guru yang melakukan turnover merupakan guru yang telah dibina (training), dididik, dan telah memiliki ikatan emosional dengan murid-murid maupun rekan seprofesi, maka dari itu timbulah biaya perekrutan terhadap tenaga pengajar pengganti, selain itu murid yang dalam hal ini sebagai objek pendidikan akan membuang waktunya, karena harus kembali beradaptasi untuk kembali berkenalan dengan tenaga pengajar baru.

Sama seperti sekolah swasta pada umumnya, sekolah inipun mengelola system keuangannya sendiri, mulai dari penentuan SPP sampai dengan system penggajian kepada tenaga pengajar. Berikut merupakan data rata-rata honor guru pada yayasan PGRI Cabang Cipayung dari tahun 2004 sampai 2013 yang dapat dilihat pada tabel 1.2

---

<sup>5</sup>[http://.tingkat turnover/2010/08/24/kejadianturnover/](http://.tingkat%20turnover/2010/08/24/kejadianturnover/) (Diakses pada Hari Selasa Tanggal 6 Januari 2013 Pukul 07.03 WIB)

**Tabel 1.2 Honor Guru Yayasan PGRI Cabang Cipayung dalam Rupiah**

<b>Tahun</b>	<b>SMP</b>	<b>SMA</b>	<b>SMK</b>
<b>2004</b>	<b>150.000</b>	<b>175.000</b>	<b>200.000</b>
<b>2005</b>	<b>200.000</b>	<b>225.000</b>	<b>210.000</b>
<b>2006</b>	<b>250.000</b>	<b>250.000</b>	<b>235.000</b>
<b>2007</b>	<b>300.000</b>	<b>275.000</b>	<b>240.000</b>
<b>2008</b>	<b>600.000</b>	<b>300.000</b>	<b>300.000</b>
<b>2009</b>	<b>650.000</b>	<b>450.000</b>	<b>450.000</b>
<b>2010</b>	<b>720.000</b>	<b>750.000</b>	<b>800.000</b>
<b>2011</b>	<b>750.000</b>	<b>775.000</b>	<b>850.000</b>
<b>2012</b>	<b>800.000</b>	<b>800.000</b>	<b>900.000</b>
<b>2013</b>	<b>900.000</b>	<b>900.000</b>	<b>900.000</b>

Sumber : Bagian Keuangan Tata Usaha Yayasan PGRI Cabang Cipayung

Dari table 1.2 di atas dapat dilihat bahwa dari tahun ketahun terdapat peningkatan total honor yang diterima, dan pada tahun 2007 sampai 2008 terdapat perubahan total honor yang cukup tinggi, hal ini dikarenakan system perhitungan pembagian honor berdasarkan jumlah jam mengajar. Sedangkan di tahun selanjutnya sistem pemberian honor berdasarkan golongan.

Melihat dari table 1.2 dapat dilihat bahwa honor yang di terima oleh tenaga pengajar ini tidaklah terlalu besar, padahal pemberian kompensasi sangatlah penting karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi

karyawan, tetapi juga karena kompensasi yang diberikan besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja para guru.

Kondisi internal peserta didik yang tidak dapat diprediksi seperti kepribadian, psikologis, serta semangat bersekolah juga menjadi tantangan bagi tenaga pengajar dalam proses pembelajaran. Tantangan tersebut bagi tenaga pengajar tidak hanya terletak pada peserta didik, namun juga pada ketidaksesuaian atau ketidakcocokan antar sesama teman sejawat. Ketidaksesuaian basis ilmu dengan mata pelajaran yang diajarkan juga menjadi salah satu faktor psikologis yang lebih lanjut dikatakan sebagai *group cohesiveness*.

Selain itu, fakta bahwa turnover juga terjadi pada pekerja yang memiliki usia kurang dari tiga puluh tahun dengan masa kerja kurang dari tiga tahun.<sup>6</sup> Sedangkan fakta bahwa tingkat turnover lebih banyak dilakukan oleh laki-laki dari pada perempuan.<sup>7</sup> Status marital juga mempengaruhi adanya turnover pada karyawan yang sudah menyangkut status menikah lebih senang menetap pada perusahaan dan cenderung tidak melakukan turnover, namun karyawan yang belum menikah justru memiliki kecenderungan melakukan turnover, hal ini dikarenakan karyawan ingin mencoba hal-hal yang lebih baru.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup>Desa. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turn Over (Jakarta, 2007). p. 8

<sup>7</sup>Andini, Rita, Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen, Organisasional terhadap Turnover Intention, Universitas Pandanaran, (Semarang, 2011). p 12

<sup>8</sup>Novliadi.. Analisis Pengaruh Kepuasan Terhadap *Turnover Intention*. (Universitas Kristen Petra. 2009). p 6

Hal inilah yang menarik minat dan keinginan peneliti untuk meneliti masalah ini. Mengingat betapa pentingnya tenaga pengajar dalam hal ini guru dalam pendidikan maka peneliti berusaha meneliti permasalahan ini lebih lanjut.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan di atas, dapat diidentifikasi beberapa masalah yang mempengaruhi *turnover* guru sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap intensi *turnover* di sekolah ?
2. Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap intensi *turnover* di sekolah?
3. Apakah terdapat pengaruh usia terhadap intensi *turnover* di sekolah ?
4. Apakah terdapat *Group Cohesiveness* Pendidikan terhadap intensi *turnover* di sekolah ?
5. Apakah terdapat pengaruh *Alternative Jobs* terhadap intensi *turnover* di sekolah ?
6. Apakah terdapat pengaruh kepuasan terhadap intensi *turnover* di sekolah ?

## **C. Pembatasan Masalah**

Dari latar belakang dan identifikasi masalah diatas, banyak faktor yang dapat mempengaruhi *turnover*. Karena keterbatasan kemampuan, waktu, biaya dan tenaga yang dimiliki peneliti serta permasalahan *turnover*

pada tenaga pendidikan merupakan masalah yang serius, maka penelitian ini dibatasi hanya pada masalah “Pengaruh Kepuasan Kerja Guru Terhadap Intensi *Turnover* pada Yayasan PGRI Cabang Cipayung di Jakarta Timur.”

#### **D. Perumusan Masalah**

Dari latar belakang dan identifikasi masalah diatas, banyak faktor yang dapat mempengaruhi intensi *turnover*. Karena keterbatasan kemampuan, waktu, biaya dan tenaga yang dimiliki peneliti serta tingkat intensi *turnover* pada guru yang kerap menjadi permasalahan belakangan ini pada Yayasan PGRI Cipayung, maka penelitian ini dibatasi hanya pada masalah “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi *Turnover* pada guru di Yayasan PGRI Cipayung”.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

##### **1. Kegunaan Teoretis**

Penelitian ini berguna untuk menambah referensi dan khasanah ilmu pengetahuan serta mengembangkan wawasan berpikir khususnya mengenai pengaruh kepuasan kerja guru terhadap *turnover* guru.

##### **2. Kegunaan Praktis**

Secara umum, kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi peneliti, penelitian ini berguna untuk menambah wawasan dalam mengatasi masalah yang mempengaruhi *turnover* guru

2. Bagi Yayasan PGRI , penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan untuk lebih meningkatkan kekeluargaan tenaga pengajar untuk memperkecil tingkat *turnover* guru.
3. Bagi Kepala Yayasan, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan untuk lebih bijaksana dalam peningkatan kesejahteraan tenaga pengajar serta memperbaiki hal-hal yang dapat berpengaruh terhadap turnover guru dengan tujuanm untuk memperkecil tingkat *turnover* guru.
4. Bagi Pemerintah, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pertimbangan dalam membuat kebijakan mengenai system pemberian Honor yang tepat bagi pengajar di sekolah swasta khususnya yayasan PGRI.
5. Bagi Universitas, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dokumen akademik yang berguna untuk dijadikan acuan bagi civitas akademika.
6. Bagi Pembaca, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan informasi.