

**PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP INTENSI  
TURNOVER PADA GURU DI YAYASAN PGRI CIPAYUNG  
JAKARTA TIMUR**

**AYU SURYANI**

**(Alumni Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta)**

**Dr. Harya Kuncoro. W, SE, M.Si**

**(Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta)**

**Dr.Siti Nurjanah, SE, M.Si**

**(Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta)**

***ABSTRACT***

*The purpose of this research is to gain proper knowledge (legal, valid and true), trustworthy, dependable (reliable) concerning the influence of intense job satisfaction on turnover of teachers in East Jakarta Cipayung PGRI Foundation. This study used a survey, which studied data from samples taken from a populasi. Pengumpulan data using a Likert scale questionnaire to variable job satisfaction and turnover intention teacher in East Jakarta Cipayung PGRI Foundation. The sample in this study are all teachers in East Jakarta Cipayung PGRI Foundation (Saturation Sampling).*

*This study uses linear regression analysis. The result is the satisfaction kerjasecara intense negative affect turnover. That is, the higher the job satisfaction obtained, the lower turnover nya intense. In addition, using the f test to determine the significance of the variable to Y produces f of 4.623 with  $p < 0.05$ , which means there are significant effect all dimensions of job satisfaction on turnover intense. 0.47 shows the determination is meant the proportion of variance explained by the intense turnover entire dimension kepuasankerja. The conclusion of this study is that there is significant relationship between the variables of job satisfaction on turnover intention variable. The higher satisfaction received by the teacher, the lower the intention Turnover nya. So are suggested every teacher should work in a professional manner in order to increase job satisfaction and ultimately reduce intense turnover*

*Keywords: Job Satisfaction, Turnover Intention*

**PENDAHULUAN**

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 menejemen 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.

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.

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.

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.

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 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 mengarahkan 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 1.1 Jumlah Guru Yayasan PGRI Cabang Cipayung Tahun 2004-2013**

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

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 turnover pegawainya cenderung relatif lebih tinggi dibanding industri lainnya.

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 pengrekrutan terhadap tenaga pengajar pengganti, selain itu murid yang dalam hal ini sebagai objek pendidikan akan tebuang 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

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

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

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 factor 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. Sedangkan fakta bahwa tingkat turnover lebih banyak dilakukan oleh laki-laki dari pada perempuan. Status marital juga memengaruhi adanya turnover pada karyawan yang sudah menyandang 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.

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.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Berdasarkan masalah-masalah yang telah peneliti rumuskan, maka tujuan penelitian ini adalah Mengetahui besarnya pengaruh kepuasan terhadap Intensi Turnover pada guru di Yayasan PGRI Cabang Cipayung Jakarta Timur. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan instrumen berbentuk kuesioner.

Penelitian dilaksanakan di Yayasan PGRI Cabang Cipayung yang beralamat di Jalan Raya Cipayung Jakarta Timur. Alasan dilakukan penelitian pada tempat tersebut adalah dikarenakan di dalam Yayasan PGRI cabang Cipayung setiap tahunnya terjadi intensi turnover pada tenaga pengajarnya. Untuk itu penelitian ini ingin mengetahui adanya pengaruh kepuasan terhadap intensi turnover pada guru di yayasan tersebut.

Waktu penelitian dilakukan selama 5 (lima) bulan, dimulai pada bulan Januari 2014 sampai dengan bulan Mei 2014. Waktu penelitian dipilih karena waktu tersebut dianggap tepat bagi peneliti untuk melakukan penelitian karena peneliti telah memenuhi persyaratan akademik untuk penyusunan skripsi.

Dalam penelitian ini, jenis penelitian adalah berupa penelitian asosiatif artinya penelitian yang berhubungan sebab akibat. Penelitian asosiatif merupakan suatu pernyataan yang menunjukkan dugaan tentang hubungan antara dua variabel atau lebih, yakni variabel independen atau variabel yang mempengaruhi (variabel X = Kepuasan Kerja) dan variabel dependen atau variabel yang dipengaruhi (variabel Y = Turnover), atau untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar kedua variabel tersebut.

Metode analisa yang digunakan adalah metode survei. Selain itu peneliti juga menggunakan analisa regresi

seederhana untuk mengetahui besarnya kenaikan atau penurunan secara kuantitatif dari variabel X (Kepuasan Kerja) dan variabel Y (Turnover), dan untuk mengetahui kuat lemahnya hubungan antar variabel tersebut yaitu variabel X dan variabel Y maka peneliti menggunakan analisis korelasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru-guru SMP, SMA, maupun SMK yang sebanyak 88 guru pada Yayasan PGRI Cabang Cipayung

## **HASIL PENELITIAN**

### 1. Analisis Regresi Variabel Penelitian

*Analisis dampak dari seluruh dimensi terhadap Intensi Turnover*

Adapun untuk hasil uji F yang dapat dilihat jika melihat kolom Sig ( $p < 0.05$ ), artinya hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada pengaruh yang signifikan seluruh dimensi terhadap intense turnover, ditolak. Artinya ada pengaruh yang signifikan dari dimensi kepuasan (*pay, promotion, supervise, fringe benefit,*

*contingent rewards, operating procedures, coworker, nature of work, dan communication*), selain itu usia, jenis kelamin, status marital, tingkat pendidikan, dan masa kerja terhadap intense turnover.

#### *Besaran R square*

Perolehan R square pada seluruh dimensi sebesar 0,47 atau sebesar 47%. Artinya proporsi varian dari intense turnover yang di jelaskan oleh semua dimensi adalah sebesar 47% sedangkan 53% sisanya dipengaruhi oleh dimensi lain di luar penelitian.

#### *Persamaan Regresi*

Bentuk persamaan regresi sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Intensi turnover} = & 74.867 - \\ & 0.661 * \text{kepuasan kerja} - 0.182 * \text{pay} + \\ & 0.128 * \text{promotion} + 0.155 * \text{supervision} + \\ & 0.012 * \text{fringe benefit} - 0.161 * \text{contingent} \\ & \text{rewards} + 0.074 * \text{operating procedures} - \\ & 0.019 * \text{cowoker} - 0.001 * \text{nature of work} - \\ & 0.021 * \text{communication} - 0.110 * \text{usia} - \\ & 0.013 * \text{masa kerja} - 0.170 * \text{pendidikan} - \\ & 2.785 * \text{jenis kelamin} \end{aligned}$$

#### *Uji Hipotesis Variabel Kepuasan Kerja*

Diperoleh nilai koefisien regresi sebesar – 0.661 dan signifikan sebesar 0.114 artinya variabel kepuasan kerja secara negative mempengaruhi intense turnover dan signifikan. Jadi, semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah intensi turnover.

#### 1. Dimensi Pay

Diperoleh nilai koefisien regresi sebesar – 0.182 dan signifikansi sebesar 0.002 artinya dimensi gaji negative mempengaruhi intense turnover dan signifikan. Jadi, semakin tinggi gaji maka semakin rendah intense turnover.

Dalam hal ini secara statistic berpengaruh (gaji berpengaruh secara signifikan terhadap intense turnover)

#### 2. Dimensi Promotion

Diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0.128 dan signifikan sebesar 0.031 yang berarti bahwa dimensi promosi secara positif mempengaruhi intense turnover dan signifikan. Jadi semakin tinggi promosi maka akan semakin tinggi

pula intensi turnovernya. Secara statistik memperlihatkan signifikansinya (promosi berpengaruh secara signifikan terhadap intense turnover)

### 3. Dimensi Supervision

Diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0.155 dan signifikan sebesar 0.215 yang berarti bahwa dimensi supervision secara positif mempengaruhi intense turnover secara signifikan. Jadi semakin tinggi promosi maka akan semakin tinggi pula intense turnovernya. Secara statistik memperlihatkan signifikansinya (promosi berpengaruh signifikan terhadap intensi turnover)

### 4. Dimensi Fringe Benefit

Diperoleh nilai koefisien regresi sebesar -0.012 dan signifikan sebesar 0.888 yang berarti bahwa dimensi fringe benefit secara negatif mempengaruhi intense turnover tetapi tidak signifikan. Jadi semakin tinggi tunjangan maka akan semakin rendah intense turnovernya. Secara statistik tidak memperlihatkan signifikansinya (tunjangan tidak

berpengaruh signifikan terhadap intense turnover)

### 5. Dimensi Contingent Reward

Diperoleh nilai koefisien regresi sebesar -0.161 dan signifikan sebesar 0.223 yang berarti bahwa dimensi penghargaan secara negatif mempengaruhi intense turnover tetapi tidak signifikan. Jadi semakin tinggi penghargaan maka akan semakin rendah intense turnovernya. Secara statistik tidak memperlihatkan signifikansinya (penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap intensi turnover)

### 6. Dimensi Operating Procedures

Diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0.074 dan signifikan sebesar 0.472 yang berarti bahwa dimensi prosedur operasional secara positif mempengaruhi intensi turnover tetapi tidak signifikan. Jadi semakin tinggi atau rumit prosedur operasionalnya maka akan semakin tinggi pula intense turnovernya. Secara statistik tidak memperlihatkan signifikansinya

(prosedur operasional tidak berpengaruh signifikan terhadap intensi turnover)

#### 7. Dimensi Coworker

Diperoleh nilai koefisien regresi sebesar -0,019 dan signifikan sebesar -0,768 yang berarti bahwa dimensi rekan kerja secara positif mempengaruhi intensi turnover dan berpengaruh signifikan. Jadi semakin renggang hubungan antar rekan kerja maka akan semakin tinggi pula intensi turnovernya. Meskipun secara statistik memperlihatkan signifikansinya (rekan kerja berpengaruh signifikan terhadap intensi turnover)

#### 8. Dimensi Nature of work

Diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0.004 dan signifikan sebesar 0.992 yang berarti bahwa dimensi pekerjaan itu sendiri secara negatif mempengaruhi intensi turnover tetapi tidak signifikan. Jadi semakin tinggi sifat pekerjaan maka akan semakin rendah intensi turnovernya. Meskipun secara statistik tidak memperlihatkan signifikansinya (sifat

pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap intensi turnover)

#### 9. Dimensi Communication

Diperoleh nilai koefisien regresi sebesar -0.027 dan signifikan sebesar 0.876 yang berarti bahwa dimensi komunikasi secara negatif mempengaruhi intensi turnover tetapi tidak signifikan. Jadi semakin tinggi komunikasi maka akan semakin rendah intensi turnovernya.

Meskipun secara statistik tidak memperlihatkan signifikansinya (komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap intensi turnover) 10. Tingkat Usia

Diperoleh nilai koefisien regresi sebesar -0.112 dan signifikan sebesar 0.383 yang berarti bahwa usia secara negatif mempengaruhi intensi turnover tetapi tidak signifikan. Jadi semakin tua umur responden maka akan semakin rendah intensi turnovernya. Meskipun secara statistik tidak memperlihatkan signifikansinya (usia tidak berpengaruh signifikan terhadap intensi turnover)

### 11. Jenis Kelamin

Diperoleh nilai koefisien regresi sebesar  $-2.785$  dan signifikan sebesar  $0.072$  yang berarti bahwa jenis kelamin secara negatif mempengaruhi intensitas turnover tetapi tidak signifikan. Jadi berdasarkan mayoritas angket yang telah diisi dimana mayoritas respondennya adalah wanita, maka dapat disimpulkan bahwa semakin banyak guru wanita akan semakin rendah intensitas turnover. Meskipun secara statistik tidak memperlihatkan signifikansinya (jenis kelamin tidak berpengaruh signifikan terhadap intensitas turnover).

### 12. Status Marital

Diperoleh nilai koefisien regresi sebesar  $-0.718$  dan signifikan sebesar  $0.748$  yang berarti bahwa status marital secara negatif mempengaruhi intensitas turnover tetapi tidak signifikan. Jadi berdasarkan mayoritas angket yang telah diisi dimana mayoritas respondennya adalah telah menikah, maka dapat disimpulkan bahwa semakin banyak guru

dengan status telah menikah maka akan semakin rendah intensitas turnover. Meskipun secara statistik tidak memperlihatkan signifikansinya (status marital tidak berpengaruh signifikan terhadap intensitas turnover)

### 13. Tingkat Pendidikan

Diperoleh nilai koefisien regresi sebesar  $-0.170$  dan signifikan sebesar  $0.784$  yang berarti bahwa tingkat pendidikan secara negatif mempengaruhi intensitas turnover tetapi tidak signifikan. Jadi berdasarkan mayoritas angket yang telah diisi dimana mayoritas respondennya adalah telah menempuh pendidikan tingkat S1, maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan dengan maka akan semakin rendah intensitas turnover. Meskipun secara statistik tidak memperlihatkan signifikansinya (tingkat pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap intensitas turnover).

### 14. Masa Kerja

Diperoleh nilai koefisien regresi sebesar  $-0.013$  dan signifikan sebesar

0.942 yang berarti bahwa masa kerja secara negatif mempengaruhi intense turnover tetapi tidak signifikan. Jadi semakin masa kerja dengan maka akan semakin rendah intense turnovernya. Meskipun secara statistic tidak memperlihatkan signifikansinya (masa kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap intensi turnover)

15. Proporsi Varian Masing-masing Independent Variabel dapat di simpulkan proporsi varians untuk setiap variabel dependent yaitu :

#### 1 Dimensi Pay

Dimensi Pay atau gaji memberikan proporsi pengaruh sebesar 24.7% bagi variasinya intense turnover, dengan F change sebesar 48.132 serta  $df = 1.149$  sehingga hasil menjadi signifikan.

2 Dimensi promotion atau berpromosi memberikan proporsi pengaruh sebesar 8,6% bagi berbagai variasinya intense turnover, dengan F change sebesar 13.383 dan  $df = 1.148$  sehingga signifikan.

3 Dimensi supervision atau supervisi memberikan proporsi pengaruh sebesar 5.4 % bagi bervariasinya intense turnover, dengan F change sebesar 10.546 dan  $df = 1.147$  sehingga signifikan.

4 Dimensi fringe benefit atau pemberian tunjangan memberikan proporsi pengaruh sebesar 1.1 % bagi bervariasinya intense turnover, dengan F change sebesar 2.062 dan  $df = 1.146$  sehingga tidak signifikan.

5 Dimensi contingent reward atau pemberian penghargaan memberikan proporsi pengaruh sebesar 8.2 % bagi bervariasinya intense turnover, dengan F change sebesar 13.235 dan  $df = 1.145$  sehingga tidak signifikan.

6 Dimensi operating procedures atau prosedur kerja memberikan proporsi pengaruh sebesar 0.2 % bagi bervariasinya intense turnover, dengan F change sebesar 0.383 dan  $df = 1.144$  sehingga tidak signifikan.

7 Dimensi coworker atau rekan kerja memberikan proporsi pengaruh sebesar 4.4

% bagi bervariasinya intense turnover, dengan F change sebesar 7,542 dan  $df= 1.143$  sehingga tidak signifikan.

8 Dimensi natural of workatau pekerjaan itu sendiri memberikan proporsi pengaruh sebesar 1.0 % bagi bervariasinya intense turnover, dengan F change sebesar 2.230 dan  $df= 1.142$  sehingga tidak signifikan.

9 Dimensi communication atau komunikasi memberikan proporsi pengaruh sebesar 1.9 % bagi bervariasinya intense turnover, dengan F change sebesar 2.236 dan  $df= 1.141$  sehingga tidak signifikan.

10 Dimensi kepuasan kerja memberikan proporsi pengaruh sebesar 20.7 % bagi bervariasinya intense turnover, dengan F change sebesar 47.077 dan  $df= 1.140$  sehingga signifikan pengaruh yang diberikan oleh variabel selanjutnya meliputi :

1. Dimensi Usia memberikan proporsi pengaruh sebesar 1.9 % bagi bervariasinya intense turnover, dengan F

change sebesar 2.897 dan  $df= 1.148$  sehingga tidak signifikan.

2. Dimensi Jenis Kelamin memberikan proporsi pengaruh sebesar 0.5 % bagi bervariasinya intense turnover, dengan F change sebesar 0.709 dan  $df= 1.147$  sehingga tidak signifikan.

3. Dimensi status marital memberikan proporsi pengaruh sebesar 0.0 % bagi bervariasinya intense turnover, dengan F change sebesar 0.043 dan  $df= 1.146$  sehingga tidak signifikan.

4. Dimensi tingkat pendidikan memberikan proporsi pengaruh sebesar 0.1 % bagi bervariasinya intense turnover, dengan F change sebesar 0.10 dan  $df= 1.145$  sehingga tidak signifikan.

5. Dimensi masa kerja memberikan proporsi pengaruh sebesar 0.8 % bagi bervariasinya intense turnover, dengan F change sebesar 1.233 dan  $df= 1.144$  sehingga tidak signifikan.

## **PEMBAHASAN**

Hasil penelitian dan pengujian hipotesis dapat terlihat bahwa terdapat

pengaruh yang signifikan dari faktor-faktor yang mempengaruhi intense turnover.

Dari data yang diperoleh peneliti interpretasikan bahwa kepuasan kerja secara negative mempengaruhi intense turnover. Dengan kata lain semakin tinggi kepuasan kerja yang diterima guru maka akan semakin rendah kecenderungan guru untuk keluar dari sekolah. Hal tersebut mendukung penelitian yang pernah dilakukan oleh S. Pantja Djati, hasil penelitian yang pernah dilakukan menyatakan bahwa kepuasan kerja pada karyawan secara negative mempengaruhi intense turnover. Hasil penelitian ini juga di dukung oleh grand theory tentang Intensi Turnover oleh Robbins (2001) yaitu penarikan diri seseorang secara sukarela dapat dilakukan oleh dua hal yaitu adanya tempat pekerjaan yang lebih baik dan juga karena alasan kepuasan. Sehingga dapat ditarik benang merah bahwa kepuasan dalam bekerja sangat penting, dimana tanpa adanya kepuasan dalam bekerja maka tidak mungkin guru tetap

bertahan di sekolah terkait, dan kepuasan yang rendah dalam bekerja secara otomatis akan meningkatkan kecenderungan guru untuk keluar dari sekolah.

Guru yang menerima, merasakan, dan mendapatkan kepuasan yang adil maka akan berusaha untuk mempertahankan dirinya di sekolah bahkan guru dapat lebih meningkatkan kreatifitas, kreasi, dan prestasinya.

Variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap intense turnover hal ini menunjukkan bahwa t variabel di dalam kepuasan sangat mempengaruhi. Menurut Spector ada Sembilan dimensi kepuasan yang mempengaruhi Intensi turnover. Satu diantaranya adalah upah atau gaji. Sesuai dengan hasil penelitian yang memperlihatkan dimensi Pay banyak memberikan kontribusi dalam mempengaruhi keenderungan guru untuk tetap bertahan di sekolah.

Dimensi Gaji dalam penelitian ini memberikan pengaruh yang signifikan terhadap intense turnover. Hal tersebut diperkuat oleh hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Rita Andini dan Arfian Setyo dimana pemberian gaji memberikan pengaruh yang signifikan dan secara negative mempengaruhi intense turnover, dengan kata lain semakin tinggi gaji yang diperoleh guru, maka semakin rendah intense turnovernya.

Mengingat hal tersebut, maka dapat di tarik garis merah, sejatinya jika guru mendapatkan gaji yang adil maka dari segi perekonomian setiap guru dapat memenuhi kebutuhannya meskipun manusia tidak akan merasa puas. Dari hasil yang di dapatkan oleh peneliti, dimensi gaji terbukti memberikan pengaruh yang besar dibandingkan dimensi lainnya yaitu sebesar 24.7 %.

Sedangkan pada dimensi promosi secara positif mempengaruhi intense turnover. Hal ini serupa dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Anggun

Djayanti, dimana ketika seorang karyawan mendapatkan peluang untuk menunjukkan kinerja yang baik maka karyawan akan optimis dapat bekerja di tempat yang lebih menjanjikan. Artinya semakin tinggi peluang untuk dapat mempromosikan diri pada guru maka akan semakin tinggi kecenderungan guru untuk keluar dan mencari sekolah lain yang lebih baik. Guru dengan kemampuan yang baik serta dapat menampilkan kinerja terbaik justru akan terpacu untuk keluar dari sekolah, mengingat kemampuan yang dimilikinya akan memungkinkan guru dapat di terima di sekolah yang lebih baik.

Dimensi selanjutnya dimensi supervisi, dari hasil penelitian di dapatkan hasil secara positif dan signifikan mempengaruhi turnover. Artinya semakin ketat pengawasan maka akan semakin tinggi kecenderungan guru untuk keluar. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Novliadi yaitu peninjauan yang terlalu ketat merupakan budaya perusahaan yang dapat memberikan

peluang keluarnya karyawan di perusahaan, dikarenakan ketatnya pengawasan justru membuat guru merasa terkekang yang pada akhirnya menjadikan guru berniat untuk keluar dari sekolah.

Hasil penelitian memperlihatkan secara negative pada dimensi tunjangan, artinya semakin rendah tunjangan yang diterima oleh guru maka akan semakin tinggi kecenderungan guru untuk keluar. Arfian Setyo dalam Analisis Pengaruh Kompensasi dan Job Insecurity terhadap Intention Turnover juga mengemukakan bahwa tunjangan berpengaruh secara negative dan tidak signifikan. Tunjangan yang dimaksud bisa berupa jaminan kesehatan, jaminan sosial, dan sebagainya. Sehingga ketika guru merasa nyaman dalam melakukan aktivitas bekerja maka kecenderungan untuk keluar akan rendah.

Senada dengan dimensi tunjangan, dimensi penghargaan juga secara negative mempengaruhi intensitas turnover. Artinya, semakin rendah pemberian penghargaan

yang diterima guru maka akan semakin tinggi kecenderungan guru untuk keluar. Pernyataan tersebut juga didukung oleh hasil penelitian Agus Arianto Toly dalam Analisis Faktor yang mempengaruhi Turnover Intention pada Staf KAP. Hasilnya adalah pemberian penghargaan berpengaruh secara negative terhadap intensitas turnover. Dalam hal ini, ketika guru merasa dihargai, maka guru akan semakin giat dalam mengajar, seperti pemberian penghargaan guru berprestasi, dengan begitu guru akan berlomba-lomba untuk memberikan pengajaran yang terbaik.

Berbeda dengan dimensi sebelumnya, prosedur operasional secara positif dan tidak signifikan mempengaruhi kecenderungan guru untuk keluar. Prosedur operasional yang dimaksud dalam penelitian ini adalah rumitnya birokrasi yang justru membuat guru tidak leluasa dalam menjalankan tugasnya. Semakin rumit prosedur dalam perusahaan justru membuat ketidaknyamanan dalam bekerja.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Witasari dalam Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dalam Organisasi terhadap Intensi Turnover pada Novotel Semarang. Hal ini pun di dukung oleh teori yang di kemukakan oleh Robbins.

Begitu halnya rekan kerja, dimensi ini berpengaruh secara positif dan signifikan mempengaruhi intense turnover. Dalam hal ini semakin eratnya hubungan antar rekan kerja maka akan semakin tinggi kecenderungan untuk keluar, di karenakan terlalu eratnya hubungan antar rekan kerja justru akan menimbulkan adanya kubu-kubu dalam lingkungan sekolah yang pada akhirnya dapat menimbulkan perpecahan sehingga berdampak pada tingginya kecenderungan guru untuk keluar. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Lathifa yaitu Pengaruh Konflik Pekerjaan terhadap intense Turnover. Hasilnya yaitu kekompakan yang terlalu erat antar karyawan justru akan menyebabkan konflik dalam pekerjaan, hal ini

dikarenakan tidak semua karyawan dapat saling memahami dan memilih teman yang sama, sehingga kondisi seperti itu justru menyebabkan perpecahan dalam kelompok kerja.

Lain halnya dengan dimensi komunikasi yang secara negative mempengaruhi intense turnover. Semakin rendah jalinan komunikasi di sekolah maka akan berdampak pada tingginya kecenderungan guru untuk keluar dari sekolah. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian Buchanan yaitu Pengaruh dari Group Cohesiveness dan Komunikasi terhadap Intensi Turnover, yang hasilnya bahwa komunikasi berpengaruh secara negative terhadap intense turnover.

Selain variabel yang telah peneliti jelaskan, masih ada variabel kategorik yang tidak luput untuk dikupas, mengingat variabel ini secara signifikan mempengaruhi intense turnover. Dari hasil penelitian diperoleh usia, jenis kelamin, marital status, tingkat pendidikan, dan masa kerja secara negative mempengaruhi

intense turnover. Hal ini senada dengan penelitian yang pernah dilakukan Martoyo yang menyatakan bahwa usia, jenis kelamin, status marital, tingkat pendidikan, dan masa kerja secara negative mempengaruhi intensi turnover. Sehingga variabel kategorik ini dipilih peneliti untuk dimasukan sebagai variabel yang mempengaruhi intense turnover.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amsori, Wendi. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Intensi Turnover Pada Call Center Telkomsel di Medan.UMA Medan, 2009.
- Andini, Rita. Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention ,Universitas Pandanaran Semarang, 2001.
- Arianto, Agus. Analisis Faktor - Faktor yang mempengaruhi Turnover Intentions pada Staf Kantor Akuntan Publik. Universitas Kristen Petra. 2009.
- Bangun, Wilson. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama. 2012.
- Bryne,Z,S. Fairness Reduce The Negative Effect Of Organizational Politics Effect of Organizational Politics on Turnover Intention, Cityship Behavioour Job Performancen Journal Of Busiines and Pshychology. 2005.
- Capko, J. Steps to a Performance Evaluation System. 2003.
- Djati, S,Pantja, dkk, Kajian terhadap kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi, dan Prestasi Kerja, Universitas Kristen Petra. 2011.
- Gusta, Azziza, dkk, Pengaruh Stres, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Karyawan terhadap Intensi Meninggalkan Organisasi pada PT. Marubeni Raya Depok : ,Universitas Gunadarma. 2011.
- Ghozali, Imam. Ekonometrika Teori Konsep dan Aplikasi dengan SPSS 17. Semarang: Badan Penerbit Universitas Dipenogoro. 2009.
- Gujarati, Damodar. Ekonometrika Dasar. Jakarta: Erlangga, 2001.
- . Dasar - dasar Ekonometrika. Jakarta: Erlangga, 2006.
- Hanggraeni, Kadir Dewi. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. 2012
- Kamus Inggris - Indonesia. 2000
- Nelwan, O. S. Pengaruh Karakteristik pekerjaan, kepemimpinan transformasional, peluang promosi terhadap kepuasan kerja, komitmen oeganisasi, dan turnover intention, Jurnal Analisis. 2008.
- Noe, A Raymon. Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing, Jakarta: Salemba Empat. 2011.
- Panggabean, Mutiara. Manajemen Sumber Daya Manusia, Bogor: Ghalia Indonesia. 2010.
- Ranupandojo, Heidjrachman. Manajemen Personaliala,Yogyakarta: BPFE
- Robbins ,S. P .1986. Organizational behavior: concept, ccontroersies, and applications third edition.USA : Prenctice Hall Inc. 2006.

Saidi, Wahyu. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: PKMT Press. 2007

Siagian, Sondang. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi Aksara. 2008.  
Siagian, Sondang. Manajemen Sumber Daya Manusia Tenaga Kerja Manajemen, Jakarta: Bumi Aksara. 2008.

Spector, P.E and O Connel, B.J. The contribution of Personality Traits, Negative affectivity, Locus Control and Type A to the Subsequent Report of Job Stressors and Job Strain. Journal Of Occupational and Organizational Psychology. 2010.

Sugiyomno. Metodologi Penelitian Pendidikan. Pendekatan Kualitatif Kuantitatif, Bandung : Alfabeta. 2002.

Tolly, A.A.. Analisis Faktor faktor yang mempengaruhi turnover intention pada staf KAP. Jurnal Akuntansi Manajemen, 102-125. Jurnal ISBN. 2001.

Triastuty, H.. Faktor yang berpengaruh terhadap turnover intention auditor dengan locus control sebagai variabel

moderator, Jurnal Riset Akuntansi Aksioma, 93-116. Jurnal ISSN. 2007.

Witasari, L. Analisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap turnover intention pada Novotel Semarang. Universitas Diponegoro. Jurnal ISBN. 2009.

Witteoak, J.W. The Relationship among group process perceptions, goal commitment and turnover intention in small commite groups. Jurnal Bisnis dan Psikologi. 181-188. Jurnal Internasional. 2007.

Zeffane, R.. Understanding employeeturnover: the need for a contingency approach. Internasional Journal of Manpower, 1-14. Jurnal Internasional. 2004

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