

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**TURNOVER KARYAWAN**

**(Studi Kasus Taman Kanak-Kanak X di Kecamatan Pasar Minggu  
Jakarta Selatan)**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**AFIYAH DIMYATI**

**NIM. 500003747**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

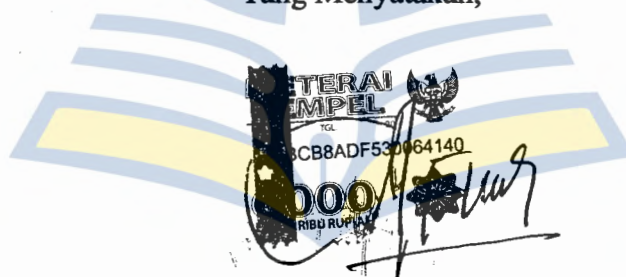
**JAKARTA**

**2015**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**TAPM yang berjudul : Turnover Karyawan Studi Kasus Taman Kanak-Kanak X di Kecamatan Pasar Minggu Jakarta Selatan adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.**

Jakarta, Desember 2015  
Yang Menyatakan,



**Afiyah Dimiyati  
NIM. 500003747**

## ABSTRAK

### ***Turnover* Karyawan Studi Kasus Taman Kanak-Kanak X di Kecamatan Pasar Minggu Jakarta Selatan**

Afiyah Dimiyati

NIM. 500003747

Universitas Terbuka

Tujuan dari pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah memastikan bahwa organisasi dapat sukses mencapai tujuan dengan memanfaatkan kemampuan manusia yang berkerja untuk organisasi tersebut. Para karyawan yang bekerja untuk organisasi merupakan sumber utama kapabilitas, efektivitas, dan efesiensi organisasi dalam mencapai tujuannya (Wirawan, 2015: 21). Maka dari itu, proses pergantian karyawan menjadi sangat mahal dan krusial bagi tujuan organisasi tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menelaah dan menjabarkan proses pergantian karyawan (*employee turnover*) di suatu organisasi, dengan fokus penelitian tenaga kerja di organisasi Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD).

Dengan memanfaatkan data primer dan sekunder, peneliti menemukan bahwa proses pergantian karyawan sesuai dengan sepuluh tahapan proses pergantian karyawan yang dijabarkan oleh W.H. Mobley (1986), yang dimana kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya, harapan masa depan, faktor alternatif dan faktor eksternal adalah pemicu utama bagi seseorang untuk memustuskan mengundurkan diri.

**Kata Kunci :** Proses dan Faktor-faktor Pergantian Karyawan

**ABSTRACT*****Turnover Case Studies Kindergarten X at Pasar Minggu Distrik******South Jakarta***

Afiyah Dimyati

NIM. 500003747

Universitas Terbuka

*The aim of the management of Human Resources (HR) is to ensure that organisations can successfully achieve their goals by utilising the ability of their employees. People who work for the organisation are a major source capability, effectiveness, and efficiency of the organisation in achieving its objectives (Wirawan, 2015: 21). Hence, the employee turnover process becomes very costly and crucial to the organisation's goals. This study aims to examine and describe the process of employee turnover process within an organisation, with a focus study of academies (employees) in early childhood educational organisation.*

*By utilising primary and secondary data, researcher found that the employee turnover process based on the informants examined, corresponding with employee turnover process described by WH Mobley (1986), in which; employees' job satisfaction, future's hope, alternative and external factors are the main triggers for employees to decide whether or not they will sign off from their job.*

***Keyword : Process and Factor of Employee Turnover.***

**LEMBAR PERSETUJUAN  
TUGAS AKHIR PRGRAM MAGISTER (TAPM)**

**JUDUL TAPM** : **TURNOVER KARYAWAN STUDI KASUS  
TAMAN KANAK-KANAK X DI KECAMATAN  
PASAR MINGGU JAKARTA SELATAN.**

**PENYUSUN TAPM** : **AFIYAH DIMYATI**

**NIM** : **500003747**


**PROGRAM STUDI** : **MAGISTER MANAJEMEN BIDANG MINAT  
SUMBER DAYA MANUSIA**

**HARI/TANGGAL** : **SABTU, 19 DESEMBER 2015**

Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II




Dr. Wilfridus B. Elu, M.Si.



Dr. Taufani C. Kurniatun, M.Si.

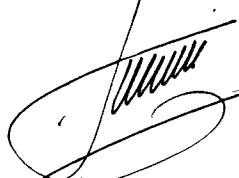
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi  
Program Magister Manajemen



Mohamad Nasoha, SE, M.Sc  
NIP. 197811112005011001

Direktur Program PascasarjanaP  
Universitas Terbuka,



Suciati, M.Sc, Ph.D  
NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

**NAMA : AFIYAH DIMYATI**  
**NIM : 500003747**  
**PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN BIDANG MINAT  
SUMBER DAYA MANUSIA**  
**JUDUL TAPM : TURNOVER KARYAWAN STUDI  
KASUS TAMAN KANAK-KANAK X DI .  
KECAMATAN PASAR MINGGU JAKARTA  
SELATAN.**

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana Program Studi Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu, 19 Desember 2015

Waktu : 08.00 WIB

Dan telah dinyatakan **LULUS**

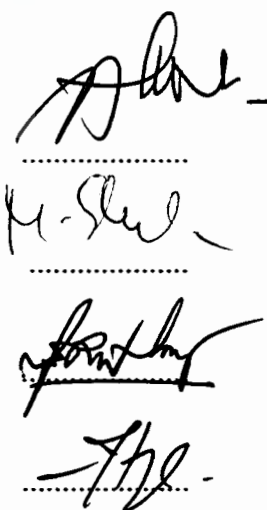
**PANITIA PENGUJI TAPM:**

**Ketua Komisi Penguji : Ir. Adi Winata, M.Si**

**Penguji Ahli : Dr. Mahyus Ekananda Sitompul, M.M.,M.S.E**

**Pembimbing I : Dr. Wilfridus B. Elu, M.Si.**

**Pembimbing II : Dr. Taufani C. Kurniatun, M.Si.**





## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmatNya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM ( Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains/Magister Manajemen SDM Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Wilfredus B Elu selaku pembimbing I.
2. Ibu Dr. Taufani C. Kurniatun, M.Si. selaku pembimbing II.
3. Bapak Ir. Adi Winata, M.Si. Kepala UPBJJ-UT Jakarta selaku Penyelenggara Program Pascasarjana dan Seluruh Staff dan Karyawan Program Magister Manajemen Universitas Terbuka Jakarta.
4. Bapak Mohamad Nasoha, SE., MM. Selaku Kabid Ilmu Ekonomi dan Manajemen.
5. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen Universitas Terbuka Jakarta.
6. Ibu Dra Rasyimah Rasyid, M.Pd sebagai Penanggung Jawab program pasca sarjana UT Jakarta dan Ibu Endang Sulistiawati, S.Ip, M.Si sebagai staf program pasca sarjana UT Jakarta. Terima kasih atas bantuan dan supportnya dari mulai peneliti mendaftarkan sampai selesai.
7. Rekan-rekan yang telah banyak memberi semangat dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

8. Keluarga Besar Ayahanda H. Dimiyati Jauhar Arifin (Alm) beserta Ibuku (Almarhumah) Hj. Rohanah Abdul Ghoni atas jasa-jasamu yang tidak dapat kubalas yang selalu menjadi kekuatan pendorong dalam semua perjuanganku. Bila kubayangkan wajahmu dan kuingat jasa-jasamu air mataku selalu berlinang.
9. Keluarga Besar Ayahanda Mertua Karim Basin (Alm).
10. Keluarga tercinta, suami Bpk. Zainul Karim.S.H dan anak-anakku M. Fahrizal, M. Andri dan M. Meirdhan yang telah memberi dukungan, semangat serta doa dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta,

Desember 2015

Penulis

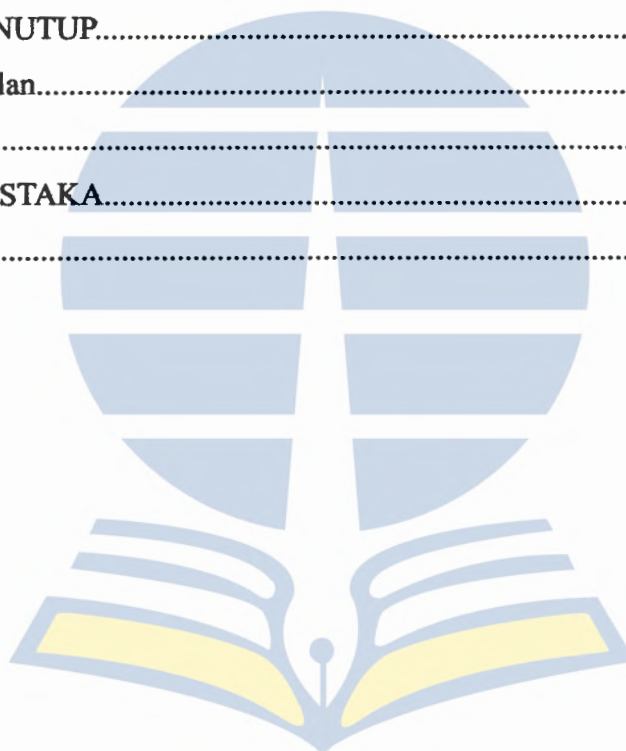


## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
ABSTRAK.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Kegunaan Penelitian.....	8
E. Sistematika Penulisan.....	8
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>10</b>
A. Kajian Teoritis.....	10
2. 1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10
2. 2. SDM.....	11
2.2.1. Fungsi-fungsi manajemen SDM.....	11
2.2.1.1. Pengadaan SDM.....	11
2.2.1.2. Pengembangan SDM.....	12
2.2.1.3. Pemberian Kompensasi SDM.....	13
2.2.1.4. Pengintegrasian.....	14
2.2.1.5. Pemeliharaan.....	15
2.2.1.6. Fungsi Manajemen Pendidikan.....	15
2.2.2. Hakikat Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD).....	16
2.2.3. Keuntungan Manajemen SDM.....	17
2.2.3.1. Keuntungan dalam organisasi.....	17

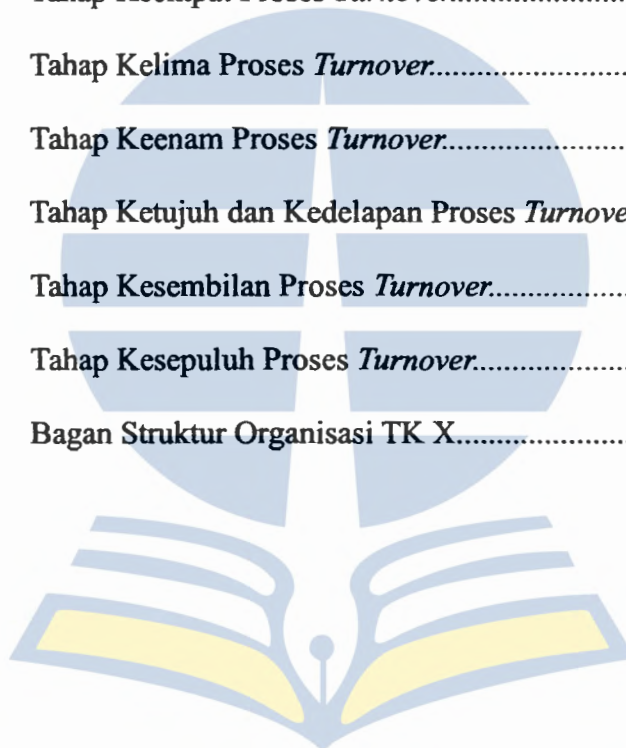
2.2.3.2. Keuntungan fungsional.....	19
2.2.3.3. Keuntungan bagi pekerja.....	20
2.2.3.4. Keuntungan bagi masyarakat.....	21
2.2.4. Peran MSDM.....	22
2.2.5. Sumber Daya Manusia (SDM).....	23
2. 3. <i>Turnover</i> (Pengunduran Diri).....	27
2.3.1. Pengertian <i>Turnover</i> .....	27
2.3.2. Pengukuran <i>Turnover</i> .....	28
2.3.3. Pemutusan Hubungan Kerja.....	28
2.3.4. Jenis-jenis <i>Turnover</i> .....	32
2.3.5. Proses <i>Turnover</i> .....	33
2.3.6. Faktor-faktor <i>Turnover</i> .....	40
2.3.7. Dampak <i>Turnover</i> .....	50
B. Kajian Terdahulu.....	54
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	61
A. Desain Penelitian.....	61
B. Instrumen Penelitian.....	62
C. Deskripsi Informan Penelitian.....	62
D. Analisis Data.....	65
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....	70
A. Deskripsi Hasil Penelitian.....	71
1. Gambaran Umum TK X.....	71
2. Struktur Organisasi Playgroup dan TK X.....	71
3. Gambaran Study Kasus TK X.....	72
4. Deskripsi Proses Awal Penelitian.....	73
B. Temuan, Analisa dan Pembahasan.....	76
1. Proses Turnover pada Karyawan Guru di Sekolah TK X.....	76
1.1. Evaluasi kepuasan kerja pada pekerjaan saat ini.....	76
1.2. Pengambilan keputusan untuk melanjutkan niatnya.....	78
1.3. Gagasan untuk berhenti (berfikir keluar).....	80
1.4. Tahapan evaluasi terhadap kegunaan penelitian.....	82
1.5. Perhitungan untung rugi biaya pindah pekerjaan.....	84

1.6. Riset mengenai alternatif-alternatif lain.....	86
1.7. Evaluasi terhadap Alternatif-alternatif Lain.....	88
1.8. Membandingkan alternatif-alternatif lain.....	89
1.9. Maksud untuk keluar/tinggal.....	90
1.10. <i>Turnover</i> .....	91
2. Analisa Penyebab Faktor-faktor <i>Turnover</i> .....	93
2.1. Rasa Puas dan Tidak Puas Terhadap Pekerjaan.....	93
2.2. Kegunaan dari Peran-Peran dalam Organisasi.....	94
2.3. Kegunaan dari Peran-Peran Kerja Alternatif Ekstern.....	95
2.4. Nilai dan Peran yang Bukan Bersifat Pekerjaan.....	96
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	99
A. Kesimpulan.....	99
B. Saran.....	100
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	102
<b>LAMPIRAN</b> .....	107



**DAFTAR GAMBAR**

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1. Model Hubungan Pergantian Mobley.....	34
Gambar 2.2. Tahap Pertama Proses <i>Turnover</i> .....	35
Gambar 2.3. Tahap Kedua Proses <i>Turnover</i> .....	35
Gambar 2.4. Tahap Ketiga Proses <i>Turnover</i> .....	35
Gambar 2.5. Tahap Keempat Proses <i>Turnover</i> .....	36
Gambar 2.6. Tahap Kelima Proses <i>Turnover</i> .....	37
Gambar 2.7. Tahap Keenam Proses <i>Turnover</i> .....	37
Gambar 2.8. Tahap Ketujuh dan Kedelapan Proses <i>Turnover</i> .....	37
Gambar 2.9. Tahap Kesembilan Proses <i>Turnover</i> .....	38
Gambar 2.10. Tahap Kesepuluh Proses <i>Turnover</i> .....	38
Gambar 4.1. Bagan Struktur Organisasi TK X.....	69



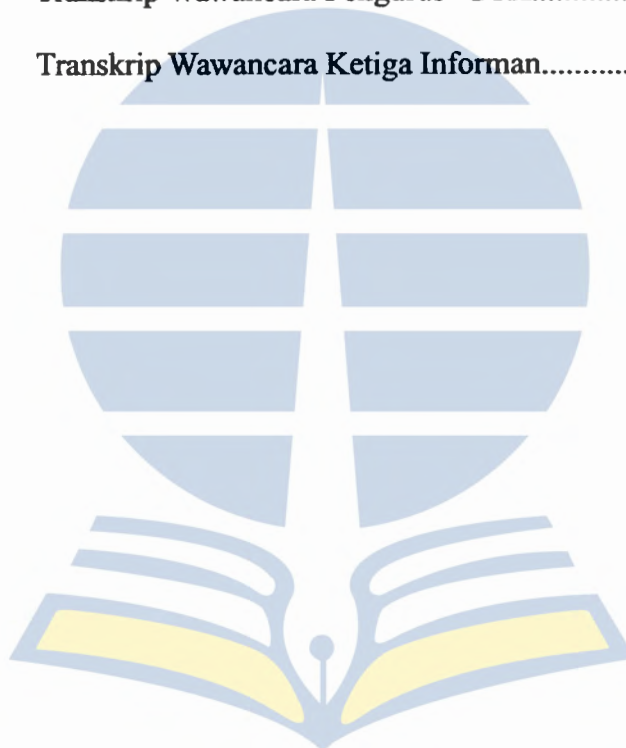
**DAFTAR TABEL**

	<b>Halaman</b>
Tabel 2.1. Beberapa Kajian Terdahulu.....	57
Tabel 2.2. Daftar Faktor Pengunduran Diri.....	59
Tabel 4.1. Daftar Karyawan Turnover TK X.....	75
Tabel 4.2. Proses <i>Turnover</i> Karyawan Guru Pada TK X.....	92
Tabel 4.3. Faktor-faktor Turnover Karyawan Guru Pada TK X.....	98



**DAFTAR LAMPIRAN**

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1	Daftar Pertanyaan Wawancara ke-5 Sekolah TK..... 104
Lampiran 2	Daftar Pertanyaan Ketiga Informan..... 105
Lampiran 3	Data Personal Informan Penelitian Turnover..... 107
Lampiran 4	Data 5 Sekolah TK di Pasar Minggu..... 108
Lampiran 5	Transkrip Wawancara Pengurus IGTK..... 117
Lampiran 6	Transkrip Wawancara Ketiga Informan..... 119





## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan investasi jangka panjang bagi sebuah perusahaan termasuk dalam setiap lembaga pendidikan. Maksud dari investasi jangka panjang adalah membutuhkan waktu yang lama dan dana yang banyak dalam mencetak SDM yang unggul, termasuk mencetak tenaga kerja pada bidang pendidikan anak usia dini (PAUD). Salah satu satuan pendidikan di dalam jenjang pendidikan PAUD adalah taman kanak-kanak (TK).

Tenaga kerja dalam lembaga pendidikan (Kepsek, TU, guru, & staf lainnya) dalam hal ini peneliti memakai istilah karyawan dalam penyebutan selanjutnya. Fokus pada penelitian ini adalah karyawan yang berprofesi sebagai guru di TK. Tenaga kerja dalam bidang pendidikan disebut secara terminologi adalah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Seperti yang tertuang pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 84 tahun 2014 Pasal 1 ayat 9 tentang pendidik dan Pasal 1 ayat 10 tentang tenaga kependidikan tentang pendirian Satuan Pendidikan Anak Usia Dini. Untuk selanjutnya karyawan yang menjadi fokus penelitian kami adalah Karyawan yang bekerja sebagai guru pada Taman kanak-kanak.

Pelaksana ujung tombak pendidikan adalah guru, yang kedudukan, fungsi, dan tujuan dari profesi guru pada UU No. 14 tahun 2005 (Depdiknas, 2006:7) adalah:

1. “Guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan usia dini pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan”.
2. “Pengakuan kedudukan guru sebagai tenaga profesional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibuktikan dengan sertifikat pendidik”.

Karyawan Guru di lembaga pendidikan adalah SDM dalam semua lembaga pendidikan yang merupakan ujung tombak dalam mencerdaskan anak bangsa untuk menjadikan manusia-manusia unggul sejak usia dini yang diharapkan kelak mereka menjadi SDM Indonesia yang berkarakter dan bisa berkompetitif di kancah domestik maupun internasional.

Menurut Peraturan Pemerintah (PP) Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 84 tahun 2014 tentang Pendirian Satuan Pendidikan Anak Usia Dini menyatakan bahwa : Taman Kanak-kanak yang selanjutnya disingkat TK adalah salah satu bentuk satuan PAUD pada jalur pendidikan formal yang menyelenggarakan program pendidikan bagi anak berusia 4 (empat) tahun sampai dengan 6 (enam) tahun dengan prioritas usia 5 (lima) dan 6 (enam) tahun (Kemendikbud, 2015: 5).

Untuk menghasilkan lembaga pendidikan yang berkualitas diperlukan karyawan yang berkualitas pula yang memahami tentang fungsi manajemen SDM. Begitupun pada lembaga pendidikan TK manajemennya harus melaksanakan fungsi-fungsi manajemen SDM.

Dalam upaya mewujudkan amanat Undang-undang Dasar 1945 maka pemerintah menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas untuk mencetak



generasi muda emas yang cerdas, unggul, dan kompetitif di masa mendatang dari sejak usia dini diantaranya adalah lembaga pendidikan TK. Hal ini dibuktikan dengan dibuatnya berbagai Undang-undang (UU) dan Peraturan-peraturan pemerintah (PP) serta pemberian bantuan sumbangan bagi TK-TK dan beberapa *insentive* bagi para karyawan TK.

Selain karena pentingnya kualitas karyawan, suksesnya pembentukan anak usia dini juga dipengaruhi oleh faktor kuantitas karyawan. Rasio perbandingan anak dan karyawan yang tidak seimbang akan menimbulkan masalah baru. Satu karyawan yang mengajar 30 anak tentu tidak bisa memperhatikan proses belajar anak-anak tersebut satu persatu secara intensif (Wiyani & Barnawi, 2014: 23).

Menurut Mulyasa (2012:255) jumlah maksimal peserta didik setiap rombongan belajar PAUD (dalam hal ini termasuk TK) adalah 20 orang peserta didik dengan 1 orang karyawan (guru) TK/RA atau guru pendamping.

Bahkan idealnya sebuah kelas TK terdiri dari 10 anak yang diajar oleh seorang karyawan TK agar setiap anak dapat menerima pembelajaran dengan perhatian, waktu, kasih sayang, dan interaksi verbal maupun non verbal yang memadai. Dengan terpenuhinya berbagai kebutuhan anak tersebut maka bisa cepat membantu mendorong pertumbuhan emosi anak yang positif. Maka emosi positif akan menjadi energi besar yang akan menumbuhkan berbagai kecerdasan (*Multiple Intelligence*) anak.

Oleh karena itu diperlukan kuantitas karyawan TK untuk mencapai rasio yang ideal antara perbandingan jumlah pengajar dengan jumlah murid di lingkungan lembaga pendidikan TK. Jika telah tercapai kuantitas karyawan yang

dibutuhkan maka kualitas pendidikan TK tersebut akan dapat ditingkatkan bila manajer dan karyawannya secara serius dapat berusaha untuk terus melakukan pengembangan SDM, seperti mengadakan berbagai pelatihan, atau dengan mengikuti berbagai pendidikan keahlian yang dibutuhkan. Hal ini merupakan salah satu fungsi manajemen SDM.

Permasalahan *turnover* karyawan pada lembaga pendidikan sungguh sangat kompleks dan masih jarang yang meneliti tentang *turnover* karyawan pada lembaga pendidikan walaupun sudah ada beberapa penelitian sebelumnya yang meneliti tentang *turnover* yaitu :

- F. Lokasi penelitian PT. Penerbit Erlangga Yogyakarta tentang *Pengaruh Komitmen Terhadap Perubahan pada Intensi Keluar* oleh I Putu Esa Widahartana.
- G. Lokasi penelitian di PT. Nyonya Meneer tentang *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepuasan Gaji terhadap Keinginan Pindah Kerja dengan Komitmen Organisasional sebagai Mediasi*, oleh M. Azmi Falanzi.
- H. Lokasi Penelitian di perusahaan audit Indonesia, tentang *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Premature Sign-Off dengan Turnover Intention sebagai Variabel Intervening* oleh Ceacilia Srimindarti.
- I. Lokasi penelitian di Rumah sakit RSX Prasetya Husada Malang, judul penelitian: *Permasalahan dan Penyebab Turnover* oleh Nanditya.

Keempat penelitian terdahulu itu tidak meneliti khusus tentang masalah *turnover* karyawan guru pada lembaga pendidikan, tapi meneliti tentang analisa dan sebab akibat *turnover* pada perusahaan atau Rumah Sakit. Maka masih perlu dilakukan kajian tentang *turnover* yang khusus mengenai *turnover* karyawan guru,



yang mengkhususkan tentang *turnover* karyawan guru berpindah dari profesi guru menjadi karyawan perusahaan (berwiraswasta). Sesuai dengan pendapat Hasibuan yang dikutip oleh Badriyah (2015 : 271) tentang *turnover* karyawan karena beberapa alasan antara lain ; (1) Pindah di tempat lain; (2) Kesehatan yang kurang baik; (3) untuk melanjutkan pendidikan; (4) Berwiraswasta; (5) *turnover* karyawan akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Alasan yang ke empat itu yang menjadi dasar penelitian tentang *turnover* guru berpindah profesi menjadi berwiraswasta. Di sini letak permasalahannya yang krusial bahwa seorang guru berpindah profesi menjadi karyawan pada sebuah perusahaan atau berwirausaha.

Kesulitan dari penelitian *turnover* karyawan guru yang sudah berhenti yaitu :

- a. Kurang keterbukaan guru untuk menyampaikan permasalahan yang sebenarnya karena takut menimbulkan masalah baru dalam hubungan dengan pemilik Sekolah.
- b. Tidak adanya data-data yang jelas baik dikantor Kemendikbud tingkat kecamatan dan tingkat Kabupaten/Kota.
- c. Alamat dan nomor kontak yang sudah berganti susah untuk dihubungi.

Menurut teori model *turnover* Mobley (1986:146), keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan terjadi dalam beberapa tahapan yaitu evaluasi kepuasan kerja pada pekerjaan saat ini; (1) Pengambilan keputusan untuk melanjutkan niatnya, berhenti atau tidak; (2) Bila ingin berhenti dia akan mempertimbangkan ide berhentinya lagi; (3) Melanjutkan ide berhenti dengan mencari peluang pekerjaan di tempat lain; (4) Perhitungan untung rugi biaya

pindah pekerjaan; (5) Benar-benar melamar ke banyak pekerjaan yang terbuka lowongannya; (6) Membandingkan alternatif-alternatif yang menerimanya dan memilihnya; (7) Membandingkan pilihan pekerjaan mendatang tentang pekerjaan saat ini; (8) Merencanakan untuk pergi atau tinggal; (9) Benar-benar keluar atau benar-benar menetap di pekerjaan saat ini; (10) Tahap terakhir adalah karyawan benar-benar berhenti dari pekerjaan mereka.

Teori Mobley di atas relevan untuk diaplikasikan pada kasus turnover karyawan (guru) pada lembaga pendidikan dikarenakan teori Mobley dapat menjadi model yang dapat menjelaskan hakikat proses turnover karyawan guru. Oleh karena itu, menurut peneliti Model Mobley sangat cocok digunakan pada penelitian ini karena model ini menekankan pada prosesnya/tahapan-tahapannya yang sampai pada keputusan karyawan untuk *turnover* ataupun tidak *turnover*. Penelitian *turnover* karyawan ini dilakukan agar dapat membantu para penyelenggara pendidikan memahami karyawan sehingga dengan melakukan komunikasi yang baik dapat memmanage dan menghentikan niat karyawan keluar dari pekerjaan.

Permasalahan yang sedang dihadapi oleh PAUD (TK) di daerah pasar Minggu. Berdasarkan informasi wawancara pada tanggal 14 September 2015 dengan Ibu Nurmin S.Pd. selaku pengurus Ikatan Guru Taman Kanak-kanak (IGTK) Kecamatan Pasar Minggu, juga selaku Kepala Sekolah TK Al-Ghivari Pasar Minggu, ia menyatakan bahwa baik secara kualitas maupun kuantitas banyak karyawan guru dan karyawan yang berhenti bekerja (*turnover*) dan berpindah-pindah TK tanpa diketahui alasannya.



Fenomena proses yang terjadi pada guru berpindah pindah sekolah sesuai dengan teori Mobley bahwa seseorang melakukan *turnover* melalui proses 10 tahapan yaitu kepuasan kerja akan membuat seseorang berhenti atau tidak dan adanya alternatif pekerjaan lain. Gagasan berhenti dimulai dengan niat, mencari pekerjaan dan berharap kerjaan yang baru lebih baik mengharapkan manfaat dari pencarian kerja dan berhenti yaitu evaluasi membandingkan niat untuk mencari alternatif lain. Akhirnya niat berhenti dan *turnover*. Sehingga perlu adanya penelitian tentangan proses dan faktor *turnover* yang dapat mempengaruhi terjadinya *turnover*. Hal ini dapat terjadi di TK swasta baik TK berbiaya murah maupun TK berbiaya mahal. Sehingga banyak TK yang selalu kekurangan sejumlah karyawan (guru) untuk mengembangkan potensi, mengarahkan, mengasuh, dan membimbing peserta didik pada TK-TK di lingkungan Kecamatan Pasar Minggu.

Dalam penelitian ini, untuk menghindari dan menjaga hal-hal yang negatif maka peneliti akan menggunakan nama samaran baik pada lembaga maupun pada informan untuk penulisan selanjutnya yaitu dengan judul “ ***Turnover* Karyawan pada kasus Taman Kanak-kanak X di daerah Kecamatan Pasar Minggu, Jakarta Selatan**”.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah penulis sampaikan di atas, maka rumusan masalah terdiri dari beberapa hal, yaitu:

1. Bagaimana proses *turnover* Karyawan TK X di Kecamatan Pasar Minggu?
2. Faktor apa saja yang mempengaruhi *turnover* Karyawan Guru TK X di Kecamatan Pasar Minggu?

### C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan jawaban tentang ;

1. Proses *turnover* Karyawan Guru TK X di Kecamatan Pasar Minggu.
2. Faktor - faktor yang mempengaruhi *turnover* Karyawan Guru TK X di Kecamatan Pasar Minggu.

### D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

1. Anak-anak didik, agar kualitas sekolah di TK di Pasar Minggu meningkat.
2. Karyawan TK, agar dapat memahami pentingnya arti karyawan guna tercapainya pendidikan bangsa yang berkualitas.
3. Para penyelenggara dan pengelola sekolah yang bergerak di dunia akademik PAUD (TK), semoga dapat menambah wawasan dalam bidang manajemen Sumber Daya Manusia.
4. Para peneliti dan pembelajar manajemen SDM, agar bisa menambah kekayaan penelitian manajemen SDM di PAUD agar masa depan pengembangan ilmu pengetahuan Manajemen PAUD lebih baik di masa datang.

### E. Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran umum penelitian ini, maka pembahasannya dapat disampaikan secara komprehensif dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

## ***Bab I : Pendahuluan***

Pendahuluan terdiri dari latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

## ***Bab II : Tinjauan Pustaka***

Pada Tinjauan Pustaka berisi tentang kajian teori dan penelitian pendahuluan yang berkaitan dengan penelitian, yang menjadi kerangka berfikir untuk membahas masalah yang akan diteliti dan juga sebagai dasar analisa pembahasan.

## ***Bab III : Metodologi Penelitian***

Pada bagian ini akan dijelaskan masalah metode penelitian, desain penelitian, pengambilan data, instrumen penelitian, sedangkan masalah yang tercantum dalam bab ini yaitu : deskripsi tempat penelitian, variabel penelitian, pengukuran penelitian, sumber data, dan metode analisa data yang akan digunakan.

## ***Bab IV : Hasil dan analisis data penelitian***

## ***Bab V : Penutup***

Bab ini menyampaikan beberapa kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian. Dari evaluasinya dapat disampaikan saran dan masukan bagi para peneliti, para pendidik, dan para pengelola/pemilik Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD).



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. KAJIAN TEORITIS

##### 2. 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah manajemen fungsional sumber daya manusia yang merupakan bagian dari keseluruhan manajemen suatu organisasi yang manage manusia yang bekerja untuk organisasi agar mampu menciptakan nilai ekonomi dan sosial secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan utama MSDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi dapat mencapai tujuan organisasi melalui orang atau pegawai anggota organisasi karena mereka adalah sumber utama efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya. (Wirawan, 2015:21). Dan arti lain dari MSDM yang disampaikan oleh Bangun (2012:6) adalah sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakkan dan pengawasan terhadap: pengadaan SDM, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen Sumber Daya manusia (SDM) merupakan hal terpenting bagi keberhasilan sebuah lembaga pendidikan, khususnya pendidikan usia dini. Untuk itu manajemen sumber daya manusia wajib di terapkan di perusahaan besar maupun di perusahaan kecil untuk membuat perusahaan tersebut dapat terus berkembang karena keberhasilan organisasi itu tergantung pada karyawan didalam organisasi tersebut (Widodo, 2015:4) begitupun menyelenggarakan

lembaga pendidikan harus melaksanakan fungsi-fungsi manajemen SDM.

## **2.2. SDM**

Manajemen Sumber Daya manusia (SDM) merupakan hal terpenting bagi keberhasilan sebuah lembaga pendidikan, khususnya pendidikan usia dini. Untuk itu, menyelenggarakan lembaga pendidikan usia dini harus mencakup fungsi-fungsi manajemen SDM seperti yang diungkapkan oleh Wilson Bangun (2012 : 7-13) yaitu:

### **2.2.1. Fungsi-fungsi Manajemen SDM**

Terdapat lima fungsi MSDM yang merupakan inti dalam membantu perusahaan-perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan yang strategis yaitu: Pengembangan SDM, Pengadaan SDM, Pengembangan SDM, Pemberian kompensasi, Pengintegrasian, dan Pemeliharaan.

#### **2.2.1.1. Pengadaan SDM**

Hal-hal yang termasuk pengadaan SDM menurut Bangun (2012 : 7) diantaranya adalah pengadaan tenaga kerja mencakup analisa pekerjaan, perencanaan SDM, rekrutmen SDM, dan seleksi.

Adanya analisa pekerjaan yang baik mendasari keseluruhan aktivitas manajemen SDM di semua bidang termasuk dalam perencanaan SDM. Hasilnya dari dua tahap tersebut akan sangat bermanfaat untuk proses rekrutmen SDM sehingga semua posisi dapat terisi. Harapannya SDM yang akan mengisi sesuai dengan standar kualitas analisis jabatan dan perencanaannya maka setelah ada rekrutmen diadakanlah seleksi SDM sehingga bisa ada penempatan SDM yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi. Sehingga



produktivitas kerja meningkat dan tercapai tujuan kesuksesan organisasi.

### **2.2.1.2. Pengembangan SDM**

Pengembangan SDM menurut Bangun (2012: 9-10) merupakan proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan latihan. Pada tahap ini terdapat dua kegiatan penting sebagai dasar untuk mengembangkan para anggota organisasi yaitu pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan, baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama. Pengembangan SDM terbagi menjadi yaitu :

3. Pengembangan SDM adalah proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan bagi :
  - E. karyawan baru agar meningkat pemahamannya tentang tugas dan tanggung jawab kerjanya.
  - F. karyawan lama agar meningkat pengetahuannya terhadap perkembangan teknologi perusahaan serta agar mendapat kenaikan level karyawan atau kualitas meskipun pada tingkat yang sama.
- b. Perencanaan dan pengembangan karir adalah proses pendekatan peningkatan kemampuan dan karir yang dicanangkan organisasi sehingga memotivasi dan memberi orientasi jenjang karir agar karyawan dapat menapaki jenjang karir tersebut dengan perencanaan individualnya.
- c. Pengembangan organisasi adalah proses perubahan struktur organisasi yang direncanakan sesuai dengan kebutuhan kegiatan organisasi berdasarkan banyaknya permintaan (*demand*) pasar.
- d. Manajemen dan penilaian kinerja adalah kegiatan manajemen yang



saling berkaitan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan memberi *feedback* dari hasil kerja karyawan. Para karyawan dapat menunjukkan kemampuannya dan mengurangi kelemahan-kelemahan yang teridentifikasi, sehingga akan diketahui sejauh mana produktifitas kerjanya.

#### 2.2.1.3. *Pemberian Kompensasi SDM*

Setelah mengetahui kemampuan, kelemahan dan produktivitas karyawan melalui manajemen kinerja dan penilaian kinerjanya maka perusahaan dapat mempunyai dasar pertimbangan untuk menentukan besar dan jenis kompensasi yang akan diberikan pada karyawan atas hasil atas jasa yang mereka sumbangkan kepada perusahaan. Hal ini sesuai dengan pengertian Kompensasi menurut Bangun (2012:10), ia berpendapat bahwa kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa-jasa yang telah mereka sumbangkan kepada perusahaan. Sistem kompensasi finansial maupun nonfinansial yang baik berarti memberikan penghargaan yang layak dan adil sebagaimana kontribusi karyawan atas **karyawannya**. Sistem kompensasinya dapat berupa finansial maupun nonfinansial. Sistem kompensasi yang baik berarti memberikan penghargaan yang layak dan adil sebagaimana kontribusi karyawan atas **karyawannya**.

Bangun (2012:11) berpendapat kompensasi finansial yaitu jasa-jasa yang disumbangkan karyawan atas **karyawannya** dihargai dalam bentuk uang baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan kompensasi non finansial adalah penghargaan diberikan pada karyawan bukan dalam uang tetapi seseorang akan memperoleh kepuasan dari **karyawannya** dan lingkungan kerjanya seperti:

kebijakan manajer yang berkualitas, rekan kerja yang menyenangkan, waktu yang fleksibel dan pembagian karyawan yang baik.

#### 2.2.1.4. *Pengintegrasian*

Pengintegrasian berarti pencocokan keinginan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu diperlukan perasaan dan sikap karyawan dalam menetapkan kebijakan organisasi. Pengintegrasian mencakup motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan (Bangun, 2012: 11).

Dilaksanakannya pengintegrasian yang mencakup usaha manajer untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, mencapai harapan kepuasan kerja karyawan, dan kepemimpinan yang membuat penanganan dan pengelolaan tenaga kerja terjadi selaras antara hubungan ketenagakerjaan dan organisasi dengan landasan pelaksanaan pencapaian visi dan misi organisasi.

Organisasi/perusahaan/lembaga yang tidak melaksanakan ketiga komponen manajemen pengintegrasian di atas dengan baik akan mengalami berbagai kendala karena adanya ketidak serasian (ketidakcocokan) antara hubungan karyawan dengan manajer atau perusahaan. Di antara kendala tersebut adalah terjadinya pengunduran diri sukarela karyawan (*turnover*).

Seperti pendapat pakar berikut ini yang menyatakan bahwa pengunduran diri adalah cara pemecahan masalah yang utama yang dilakukan oleh karyawan ketika mereka merasakan ketidak seimbangan dengan hubungan ketenagakerjaan (Bunderson, 2001; Robinson & Morrison, 1995; Rousseau, 1995).



### **2.2.1.5. Pemeliharaan**

Pemeliharaan karyawan berarti mempertahankan karyawan untuk tetap berada pada organisasi sebagai anggota yang memiliki loyalitas dan kesetiaan yang tinggi. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan akan bertanggung jawab atas karyawannya. Biasanya memiliki kinerja yang baik. Bentuk pemeliharaan untuk menciptakan rasa aman dan nyaman adalah hubungan komunikasi antar karyawan yang harus baik, fasilitas kesehatan, sarana dan prasarana yang menjaga keselamatan kerja (Bangun, 2012:12).

Jadi apabila terjadi atau ada suatu ganjalan berupa perasaan ketidakcocokan, ketidakpuasan kerja, dan adanya motivasi kerja yang mulai menurun tapi komunikasi dalam hubungan ketenagakerjaan dan organisasi berjalan dengan baik, maka berbagai gejala tersebut dapat teredam dan tidak akan berkembang menjadi niatan untuk keluar (*turnover intention*) apalagi untuk melakukan pengunduran diri (*turnover*).

### **2.2.1.6. Fungsi Manajemen Pendidikan**

Fungsi manajemen sebagai suatu karakteristik dari pendidikan muncul dari kebutuhan untuk memberikan arah pada perkembangan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif dalam operasional sekolah. Kerumitan yang meningkat karena luas dan banyaknya program telah mendorong usaha untuk memerinci dan mempraktikkan prosedur administrasi dengan sistematis. Usaha ini telah menghasilkan uraian tentang praktik-praktik yang berhasil dan perangkat-perangkat asas yang konstruktif. (Rohiat, 2012: 14)

### 2.2.2. Hakikat Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD)

Pembangunan Pendidikan nasional ke depan didasarkan pada paradigma membangun manusia Indonesia seutuhnya berfungsi sebagai subjek yang memiliki kapasitas untuk mengaktualisasikan potensi dan dimensi kemanusiaan secara optimal, diarahkan untuk meningkatkan mutu dan daya saing SDM Indonesia pada era perekonomian berbasis pengetahuan (*knowledge based economy*) dan pembangunan ekonomi kreatif. Pembangunan pendidikan akan optimal jika seluruh *stakeholder* memahami betul hakikat pendidikan. (Wiyani & Barnawi, 2014: 31)

Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, pendidikan diartikan sebagai proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang di usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan. Kemudian dalam arti luas, pendidikan adalah segala bentuk pengalaman belajar yang berlangsung dalam lingkungan keluarga, sekolah dan masyarakat untuk mengembangkan kemampuan seoptimal mungkin sejak lahir sampai akhir hayat. (Wiyani & Barnawi, 2014: 31)

Anak usia dini adalah anak yang baru dilahirkan sampai usia 6 tahun. Usia ini merupakan usia yang sangat menentukan dalam pembentukan karakter dan kepribadian anak. Usia dini merupakan usia ketika anak mengalami pertumbuhan dan perkembangan yang pesat. Usia dini merupakan periode awal yang paling penting dan mendasar dalam sepanjang rentang pertumbuhan serta perkembangan kehidupan manusia. Masa ini ditandai oleh berbagai periode penting yang fundamen dalam kehidupan anak selanjutnya sampai periode akhir perkembangannya. (Wiyani & Barnawi, 2014: 32)



### 2.2.3. Keuntungan Manajemen SDM

Menurut Nawawi (2011:77) keuntungan manajemen SDM terbagi menjadi empat, yaitu: keuntungan dalam organisasi, keuntungan fungsional, keuntungan bagi pekerja dan keuntungan bagi masyarakat.

#### 2.2.3.1. Keuntungan dalam organisasi

Menurut Nawawi (2011:77-80) dijelaskan bahwa setelah melaksanakan kelima fungsi manajemen SDM tersebut maka dapat diusahakan penerapan manajemen SDM yang efektif. Pengimplementasian Manajemen SDM yang efektif akan memberikan berbagai manfaat bagi kegiatan pengorganisasian, antara lain :

- C. Organisasi/perusahaan akan memiliki sistem informasi SDM yang akurat. Manajemen SDM bukan sekedar kegiatan administrasi personil atau manajemen personalia, yang sama sekali bukan kegiatan urusan kepegawaian.
- D. Organisasi/perusahaan akan memiliki hasil analisis karyawan/jabatan, berupa diskripsi dan atau spesifikasi karyawan/jabatan yang terkini (*up-to-date*). Dengan kata lain, akan memiliki informasi-informasi tentang tugas-tugas pokok dalam garis lini yang paling tepat untuk dilaksanakan.
- E. Organisasi/perusahaan memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan Perencanaan SDM yang mendukung kegiatan bisnis. Dengan kata lain, perencanaan SDM dapat difokuskan untuk mendayagunakan secara maksimal SDM yang dimiliki, dan hanya akan menambah pekerjaan baru bilamana benar-benar diperlukan dalam usaha mencapai tujuan bisnis.

- F. Organisasi/perusahaan akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas rekrutmen dan seleksi tenaga kerja. Efisiensi dan efektifitas dimaksud bahwa dengan SDM dimungkinkan untuk hanya mempekerjakan dan menetapkan para pekerja yang memiliki kemampuan prima dan bersedia bekerja keras, tekun, berdisiplin dan lain-lain.
- G. Organisasi/perusahaan dapat melakukan kegiatan orientasi/sosialisasi secara terarah. Kejelasan tugas-tugas dan kondisi lingkungan kerja yang diungkapkan melalui manajemen SDM, akan mempermudah pelaksanaan orientasi/sosialisasi bagia setiap pekerja baru atau pekerja lama yang mengalami promosi atau mutasi.
- H. Organisasi/perusahaan dapat melaksanakan pelatihan secara efektif dan efisien. MSDM dalam kegiatannya mengidentifikasi keserasian antara pekerja dengan pekerjaannya.
- I. Organisasi/perusahaan dapat melaksanakan penilaian karya secara efektif dan efisien, yang hasilnya dapat pula dipergunakan secara maksimal dalam melaksanakan kegiatan MSDM yang lainnya.
- J. Organisasi/perusahaan dapat melaksanakan program pembinaan dan pengembangan karier sesuai kondisi dan kebutuhan. Dengan MSDM para pekerja memperoleh kesempatan yang luas dan adil dalam pengembangan karirnya.
- K. Organisasi/perusahaan dapat melakukan kegiatan penelitian/riset yang bermanfaat mengenai SDM. Selama sebuah organisasi/perusahaan melaksanakan bisnisnya secara operasional, selalu seakan dijumpai



masalah-masalah SDM terutama yang berhubungan dengan kegiatan bisnis.

- L. Organisasi/perusahaan dapat menyusun skala upah (gaji) dan mengatur kegiatan berbagai keuntungan/manfaat lainnya dalam mewujudkan sistem balas jasa bagi para karyawan. Manajemen SDM melalui kegiatan evaluasi pekerjaan akan mampu menyusun struktur jabatan/pekerjaan sesuai dengan beban kerja dan wewenang serta tanggung jawab secara berjenjang.

#### **2.2.3.2. Keuntungan fungsional**

Dilihat dari segi fungsi-fungsi didalam perusahaan/organisasi kenyataan menunjukkan bahwa para manager mengemban fungsi yang penting dalam mewujudkan kemampuan yang kompetitif yaitu:

- a. Manajemen SDM merupakan kegiatan yang mampu melayani informasi bagi para manager.
- b. MSDM bersama manager bidang lainnya akan dapat melakukan kontrol secara efektif, terarah dan objektif.
- c. Memberikan pengertian, pemahaman dan keyakinan bahwa proses pengembangan SDM bukan merupakan pemborosan dana, waktu dan fasilitas.
- d. Para manager memahami peranan kompensasi dan akomodasi untuk meningkatkan keamanan dan kepuasan kerja.
- e. Para manager memperoleh pelayanan berupa *advice* yang objektif dalam menyelesaikan masalah-masalah SDM secara tuntas pada unit kerjanya masing-masing.

### 2.2.3.3. *Keuntungan bagi pekerja*

Ditambahkan lagi penjelasan Nawawi (2015:81-82) penerapan MSDM yang efektif, selain bermanfaat bagi perusahaan, juga memberikan dampak positif terhadap para karyawan, antara lain :

5. Karyawan memperoleh rasa aman dan puas dalam bekerja.
6. Karyawan memperoleh jaminan keselamatan dan kesehatan kerja.
7. Manajemen SDM memungkinkan dan mempermudah karyawan memperoleh keadilan dari perlakuan yang tidak menguntungkan.
8. Manajemen SDM memungkinkan karyawan memperoleh penilaian karya yang obyektif.
9. Para karyawan melalui Manajemen SDM akan memperoleh upah/gaji dan pembagian keuntungan/manfaat lainnya secara layak.
10. Manajemen SDM menciptakan dan memberikan suasana atau iklim kerja yang menyenangkan.
11. Manajemen SDM yang memusatkan perhatiannya pada peningkatan produktifitas dan kualitas melalui SDM.

Jadi tujuan MSDM adalah memastikan bahwa organisasi dapat mencapai sukses tujuan organisasi melalui orang atau pegawai organisasi. Orang yang bekerja untuk organisasi merupakan sumber utama kapabilitas, efektivitas, dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya (Wirawan, 2015: 21). Ketiadaan atau kekurangan tenaga kerja (SDM) akan menyebabkan ketidak suksesan suatu perusahaan, sehingga harus dilakukan berbagai upaya sebelum terjadi pemutusan hubungan kerja (PHK) dari karyawan.



Manajemen sumber daya manusia (SDM) mempunyai kekhususan dibandingkan dengan manajemen secara umum, disebabkan karena yang dimanage adalah manusia. Oleh karena itu keberhasilan atau kegagalan manajemen SDM akan mempunyai dampak yang sangat luas. Adanya manajemen SDM merupakan suatu pengakuan terhadap pentingnya Sumber Daya Manusia atau tenaga kerja di dalam perusahaan.

Maka pentingnya MSDM untuk diterapkan pada perusahaan besar maupun perusahaan kecil untuk membuat perusahaan tersebut dapat terus berkembang karena keberhasilan suatu organisasi itu juga tergantung pada karyawan di dalam organisasi tersebut (Widodo, 2015:4).

#### **2.2.3.4. Keuntungan bagi masyarakat**

Eksistensi organisasi/perusahaan selalu berlangsung didalam dan ditengah masyarakat, karena yang membentuk dan menyelenggarakannya adalah manusia, dengan maksud untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan manusia pula.

Menurut Nawawi (2011:83) keuntungan bagia masyarakat antara lain sebagai berikut:

- a. Eksistensi organisasi/perusahaan selalu disesuaikan dengan hukum yang berlaku di lingkungan masyarakat.
- b. Organisasi perusahaan selalu memusatkan produksi dan pelayanannya untuk dan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat khususnya konsumen.
- c. SDM dari lingkungan setiap oraganisasi/perusahaan dengan manajemen yang menempatkannya sebagai partner, menyadari secara tepat peranan

masyarakat khususnya konsumen bagi sukses perusahaan.

- d. Pekerja sebagai suatu masyarakat khususnya yang menghimpun diri dalam serikat sekerja, yang di Indonesia disebut Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (SPSI).

### 2. 2. 3. Peran MSDM

Peran manajemen SDM yang dikemukakan oleh Hasibuan yang dikutip oleh Widodo (2015: 4-5) adalah:

3. Menetapkan jumlah, kualitas, dan menempatkan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification* dan *job evaluation*.
4. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan azas *the right man in the right job*.
5. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
6. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
7. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
8. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
9. Memonitor kemajuan tehnik dan perkembangan serikat buruh.



10. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilaian prestasi karyawan.
11. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
12. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Sedangkan menurut Badriyah (2015:17) peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada organisasi adalah:

- C. Melakukan analisis jabatan
- D. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merkrut calon tenaga kerja
- E. Menyeleksi calon tenaga kereja
- F. Memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru.
- G. Menata olah upah dan gaji
- H. Menyediakan insentif dan kesejahteraan
- I. Menilai kinerja
- J. Mengkomunikasikam (Wawancara, penyuluhan, dan pendisiplinan)
- K. Pelatihan dan pengembangan
- L. Membangun komitmen karyawan

#### **2.2.4. Sumber Daya Manusia (SDM)**

Secara makro SDM adalah Sumber Daya Manusia warga negara yang telah memasuki usia angkatan kerja yang memiliki podtensi untuk berperilaku produktif (dengan atau tanpa pendidikan formal) yang mampu memenuhi

kebutuhan sendiri dan keluarganya, yang berpengaruh pada tingkat kesejahteraan masyarakat di lingkungan bangsa dan negaranya (Badriyah, 2015:13).

SDM (*Human Capital*) adalah modal manusia sebagai stok kompetensi, pengetahuan, keterampilan, pengalaman, tenaga, pikiran, perilaku, kepribadian kreativitas, dan inovasi merupakan hal yang ada dalam diri manusia sehingga dapat melaksanakan fungsinya sebagai tenaga kerja dalam menciptakan nilai ekonomi (Wirawan, 2015: 20).

Sedangkan SDM secara mikro dalam istilah bisnis, secara harfiah pengertian dari *human capital* (modal manusia) adalah pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) yang menjadikan manusia (*karyawan*) sebagai modal atau aset suatu perusahaan. Jika perusahaan memperlakukan karyawan sebagai modal maka perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar ketimbang hanya memperlakukan karyawan sebagai sumber daya manusia (*human resource*) (Gaol, 2015: 696).

Dalam kenyataannya terdapat hubungan yang erat antara manusia (SDM) dan organisasi sebagai wadah untuk mewujudkan hakikat kemanusiaan dan memenuhi kebutuhan (*need*). Hubungan tersebut berwujud sebagai berikut :

- a. Manusia membutuhkan organisasi dan organisasi membutuhkan manusia;
- b. Manusia penggerak organisasi, tanpa manusia organisasi tidak akan berfungsi.
- c. Manusia berorganisasi untuk memenuhi kebutuhan manusia, dan semua

organisasi merupakan objek kebutuhannya (Badriyah, 2015: 14).

Sumber daya manusia (SDM) adalah orang - *pegawai, karyawan, buruh, tenaga kerja*- yang bekerja untuk suatu organisasi, perusahaan, lembaga pemerintah, lembaga pendidikan, tentara, polisi, dan sebagainya yang direkrut untuk melaksanakan aktivitas manajemen organisasi dalam memncapai tujuan organisasi (Wirawan, 2015: 20).

- a. Karyawan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1988: 428), karyawan adalah orang yang bekerja; orang yang menerima upah; atau buruh. Lalu menurut Kurniawan ( 2013: 18-19) karyawan terbagi menjadi dua macam yaitu :
  - karyawan untuk waktu tak tertentu, yaitu karyawan yang bekerja pada pemberi kerja dengan tidak dibatasi jangka waktu ia akan bekerja.
  - karyawan untuk waktu tertentu, yaitu karyawan yang bekerja pada pemberi kerja dengan didasarkan atas jangka waktu tertentu atau selesainya karyawan tertentu jadi jika sudah selesai, maka karyawan tidak memilki hubungan kerja lagi.
- b. Karyawan. Orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dsb) dengan mendapat gaji (upah) (KBBI, 1988: 393)
- c. Buruh. Orang yang bekerja untuk orang lain dengan mendapat upah = karyawan --pelabuhan, --tambang. (KBBI, 1988: 139). Menurut Kurniawan (2013 : 18) perbedaan antara buruh dan karyawan adalah bahwa buruh bekerja secara rutin kepada pemberi kerja, yaitu pengusaha,



sedangkan karyawan dapat berarti lebih luas. Karyawan lepas, karyawan paruh waktu, dan karyawan kontrak termasuk karyawan.

d. Tenaga kerja.

- Orang yang bekerja atau mengerjakan sesuatu ; karyawan, pegawai.
- Orang yang mampu melakukan karyawan, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja (KBBI, 1988: 927)

Berdasarkan uraian di atas baik dari KBBI maupun dari sumber lain maka peneliti memilih istilah karyawan untuk digunakan dalam penyebutan semua orang yang bekerja pada lembaga pendidikan, baik sebagai tenaga pengajar yang disebut guru pada umumnya, maupun staf Tata Usaha di Kantor Tata Usaha pendidikan, dan tenaga kebersihan, penjaga keamanan, dan lain-lain. Hal ini sesuai dengan Undang-undang tentang ketenagakerjaan sebagai berikut:

Menurut pasal 1 angka 2 UU No. 13 Tahun 2003, tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat. Sedangkan ketenagakerjaan menurut pasal 1 angka 1 UU No. 13 Tahun 2003 adalah segala hal yang berhubungan dengan tenaga kerja pada waktu sebelum, selama, dan sesudah masa kerja (selama ada ikatan kerja) (Syahrizal: 2013,1).

Dalam hal ini Wirawan (2015:20) menambahkan bahwa tenaga kerja perusahaan bisa berasal darimana saja. Bila dalam perusahaan multinasional disebut dengan *ekspatriat* (tenaga kerja asing) yang bisa karyawan tetap (*tenure*), tenaga kontrak, tenaga ahli, atau tenaga kerja alih daya (*outsourcing*).

## ***Pengadaan SDM***

Hal-hal yang termasuk pengadaan SDM menurut Bangun (2012:7) diantaranya adalah pengadaan tenaga kerja mencakup analisa karyawan, perencanaan SDM, rekrutmen SDM, dan seleksi.

Adanya analisa karyawan yang baik mendasari keseluruhan aktivitas manajemen SDM di semua bidang termasuk dalam perencanaan SDM. Hasilnya dari dua tahap tersebut akan sangat bermanfaat untuk proses rekrutmen SDM sehingga semua posisi dapat terisi. Harapannya SDM yang akan mengisi sesuai dengan standar kualitas analisis jabatan dan perencanaannya maka setelah ada rekrutmen diadakanlah seleksi SDM sehingga bisa ada penempatan SDM yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi. Sehingga produktivitas kerja meningkat dan tercapainya tujuan kesuksesan organisasi.

### **2. 3. *Turnover (Pengunduran Diri)***

#### **2. 3. 1. *Pengertian Turnover***

Terdapat berbagai pengertian para ahli manajemen tentang pengertian *turnover*. Menurut Dessler (2007: 21), dahulu lebih dari 100 tahun aturan tersebar di Amerika adalah bahwa tanpa kontrak baik pengusaha maupun karyawan dapat memberhentikan dengan sengaja suatu hubungan kerja. Jadi karyawan dapat mengundurkan diri dengan alasan apapun berdasarkan keinginannya, dan pengusaha dapat juga memberhentikan karyawan dengan alasan apapun berdasarkan keinginan mereka. Hal ini berbeda kini, perusahaan tidak dapat dengan mudahnya memutus hubungannya.



Menurut Wirawan (2015:629) pengertian dari *turnover* adalah pegawai berhenti dari suatu perusahaan/ organisasi dan atau pindah kerja ke perusahaan/ organisasi lainnya dengan alasan tertentu.

*Turnover* sangat penting bagi manajer karena mengganggu kontinuitas organisasi dan sangat mahal. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif mederat antara kepuasan dan *turnover*. Dengan kata lain kekuatan hubungan tertentu, manajer disarankan untuk mengurangi perputaran dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

### 2.3.2. Pengukuran *Turnover*

Langkah pertama dari manajemen pindah kerja dapat digunakan Formula I yang mengukur *Turnover Rate* (Wirawan, 2015: 631).

Rumus menghitung *Turnover* :

- *Turnover* bulanan :

$$\frac{\text{Jumlah pegawai turnover sebulan}}{\text{Rata-rata jumlah pegawai bulan tersebut}}$$

- *Turnover* setahun :

$$\frac{\text{Jumlah pegawai yang turnover sesudah kurang dari 1 tahun kerja} \times 100 \%}{\text{Jumlah turnover pada tahun yang sama}}$$

### 2.3.3. Pemutusan Hubungan Kerja

Bagi Gaol (2015:437) pemutusan hubungan kerja ini didefinisikan sebagai salah satu fungsi operasional personalia yang terakhir yaitu pemisahan karyawan dari organisasi untuk mengembalikannya kepada masyarakat (*Separation*). Pemberhentian sama dengan *separation* (pemisahan) atau Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) antara karyawan dengan dan pengusaha yang



dapat disebabkan berbagai alasan, sehingga berakhir pula hak dan kewajiban diantara mereka.

Pendapat Tulus, yang dikutip oleh Badriyah (2015:264), mengatakan bahwa PHK dapat terjadi karena antara 3 hal berikut yaitu : kemauan karyawan, kemauan perusahaan, atau kemauan kedua belah pihak .

Menurut Sedarmayanti (2014:315) bentuk-bentuk pemberhentian meliputi :

- Pemberhentian dengan hormat
- Permintaan sendiri
- Pensiun
- Penyederhanaan organisasi
- Sakit/cacat
- Meninggal dunia/hilang
- Cuti di luar tanggungan tanpa melapor kembali.
- Cuti diluar tanggungan melapor tapi lowongan penuh

### ***Jenis-jenis PHK***

Berdasarkan sifatnya Sedarmayanti (2014 : 315) membagi jenis-jenis PHK menjadi 2 yaitu:

- a. PHK Sementara terjadi pada:
  - Karyawan tidak tetap dan hubungan kerjanya tidak tetap.
  - Karyawan perusahaan yang menghasilkan produk secara musiman.
  - Karyawan yang disangka dan mendapat tahanan sementara karena kejahatan di luar perusahaan

- b. PHK Permanen yaitu pemberhentian yang bersifat permanen atau PHK dengan pengertiannya yang umum.

### ***PHK Sukarela dan Tidak Sukarela***

Badriyah (2015:265-268) membagi jenis PHK dalam kondisi normal (sukarela) dan PHK dalam kondisi tidak normal (tidak sukarela).

### ***PHK Tidak Sukarela***

PHK dalam kondisi tidak normal (tidak sukarela) dikarenakan adanya tuntutan yang berasal dari *inside stakeholder* dan *outside stakeholder* yang menyebabkan perusahaan terpaksa melakukan berbagai perubahan termasuk perubahan dalam penggunaan tenaga kerja diantaranya terjadinya PHK. Adanya perubahan ekonomi politik global, nilai tukar uang juga mempengaruhinya.

Jenis PHK tidak normal menurut Manulang ada beberapa istilah pengertian PHK yaitu:

- a. *Termination*, yaitu putusnya hubungan kerja karena selesainya atau berakhirnya kontrak kerja.
- b. *Dismissal*, yaitu putusnya hubungan kerja karena karyawan melakukan pelanggaran disiplin yang telah ditetapkan.
- c. *Redundancy*, yaitu PHK karena perusahaan melakukan pengembangan dengan menggunakan mesin-mesin berteknologi baru sedangkan SDM yang ada tidak bisa mengoperasikannya.
- d. *Retrenchment*, yaitu PHK yang dikaitkan dengan masalah-masalah ekonomi seperti resesi ekonomi yang mempengaruhi masalah pemasaran perusahaan. (2015:267)

Sedangkan berdasarkan pendapat Flippo yang dikutip oleh Badriyah (2015: 267-268) dalam pembahasan PHK ada tiga istilah berikut :

- a. *Lay off*. Karyawan dipurnatugaskan karena perusahaan tidak lagi membutuhkan sumbangan jasanya.
- b. *Outplacement/Downsizing*. Pengurangan tenaga kerja yang tidak memuaskan kinerjanya dan upahnya melampaui batas.
- c. *Discharge*. PHK dikarenakan karyawan mempunyai sikap dan perilaku kerja yang tidak baik dan tidak memuaskan.

#### *PHK Sukarela*

Yang termasuk PHK kondisi sukarela adalah pensiun dan pengunduran diri. Dalam kondisi normal PHK Pensiun merupakan keadaan yang sangat membahagiakan karena ia telah sampai pada waktu dan memperoleh penghargaan atas pengabdianya.

Sejalan dengan pendapat Kurniawan (2015:146) bahwa PHK dapat saja terjadi karena karyawan dengan sukarela mengajukan permintaan pengunduran diri atas kemauan sendiri. Dalam hal ini perlu diperhatikan bahwa tidak ada indikasi adanya tekanan/intimidasi dari pengusaha. PHK karena pengunduran diri ini atas kemauan sendiri dapat dilakukan tanpa adanya penetapan dari Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial/LPPHI.

Oleh karena itu, MSDM perusahaan perlu memberikan perhatian khusus karena pindah kerja pegawai (*turnover*) akan mempengaruhi operasi, produktivitas, dan keunggulan kompetitif perusahaan.



#### 2.3.4. Jenis-jenis *Turnover*

Menurut Wirawan (2015:632) menyadur pendapat David G. Allen bahwa pindah kerja (*turnover*) dapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis :

- a. *Turnover sukarela* : *turnover* yang inisiatifnya berasal dari pegawai yang ingin pindah kerja.
  - *Turnover fungsional* : pindah kerja yang tidak merugikan organisasi (pegawai yang kinerjanya buruk).
  - *Turnover disfungsional* : pindah kerja yang merugikan perusahaan (*turnover*nya pegawai yang kinerjanya baik). Hal ini terbagi lagi menjadi dua yaitu:
    - *Turnover disfungsional* yang dapat dihindari terjadi jika perusahaan dapat mempengaruhi pegawai untuk tidak pindah kerja.
    - *Turnover disfungsional* yang tak dapat dihindari jika perusahaan tidak dapat mencegah karyawan yang bertalenta tinggi untuk pindah kerja karena mengikuti suami atau istri.
- b. *Turnover terpaksa* : dimana inisiatif pindahnya berasal dari perusahaan karena perusahaan mengadakan perampingan, kinerja buruk dan lain-lain.

#### ***Teacher Turnover***

Menurut Boe et.al (2008:12) *Teacher Turnover* adalah tantangan/PR yang sangat besar bagi sekolah dalam menghadapi satu tahun sekolah berikutnya . Yang termasuk dalam kategori *turnover* dalam dunia persekolahan termasuk beberapa komponen-komponen berikut ini:

1. *Atrition* : karyawan meninggalkan profesi keguruan

2. *School Transfer / Teaching Migrant* : berhenti disatu sekolah dan pindah ke sekolah yang lain.
3. *Teaching Area Transfer* : Mengajar bukan pada bidang keahliannya .

Beberapa faktor pengunduran diri karyawan berdasarkan penelitian Boe et. al dan kawan-kawan (2008: 18) dikategorikan dalam beberapa kategori sebagai berikut:

1. *Atrition (Escaping Teaching)*
  - a. Berpindah ke karir yang lain
  - b. Berpindah ke sekolah yang lebih besar gajinya
  - c. Ambil kursus untuk karir yang lain
  - d. Kecewa dengan pengajaran
2. *Profesional Development*
  - a. Ambil kursus untuk pendidikan yang lebih tinggi
  - b. Cuti (*Sabbatical*)
3. Personal
  - a. Alasan keluarga/pribadi
  - b. Kelahiran atau pengasuhan anak
4. Alasan yang disengaja.
  - a. Kesehatan
  - b. *Staffing Action*
5. Pensiun

### 2. 3. 5. Proses *Turnover*

Karyawan atau buruh yang mengalami PHK karena pengunduran diri sukarela hanya berhak atas uang penggantian hak. Apabila karyawan yang

mengundurkan diri tersebut memiliki fungsi yang tidak mewakili kepentingan pengusaha secara langsung, maka selain menerima uang penggantian hak, maka ia berhak mendapat uang pisah yang besarnya diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama (Kurniawan, 2015:146).

Pemberhentian permintaan sendiri ditunda paling lama 1 tahun apabila kepentingan dinas mendesak yang kalau dikabulkan dapat mengganggu kelancaran karyawan. Pemberhentian ditolak apabila karyawan yang bersangkutan masih terikat dalam kewajiban bekerja pada perusahaan berdasarkan peraturan yang berlaku seperti ikatan dinas, wajib militer, dan sebagainya (Sedarmayanti, 2014:316)

Seorang karyawan harus melalui tahapan membuat surat pengunduran diri hingga melakukan wawancara yang mengemukakan alasan-alasan mendesak yang membuatnya tak sanggup untuk meneruskan hubungan kerja dengan pihak perusahaan (Badriyah, 2015:280).

Syarat-syarat yang harus dilakukan karyawan/buruh untuk mengundurkan diri menurut kemauan sendiri adalah :

1. Mengajukan surat permohonan pengunduran diri secara tertulis selambat-lambatnya 30 hari sebelum pengunduran diri.
2. Tidak terikat dalam ikatan dinas.
3. Tetap melaksanakan kewajibannya sampai tanggal pengunduran diri.

(Syahrizal, 2013: 96).

Di sisi lain Badriyah (2015: 270-271) menyatakan bahwa sebab lain terjadinya Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dari pihak karyawan terjadi karena kesehatan kurang baik, karyawan meninggal dunia.



### ***Turnover: The Breakdown of Mobley's Model***

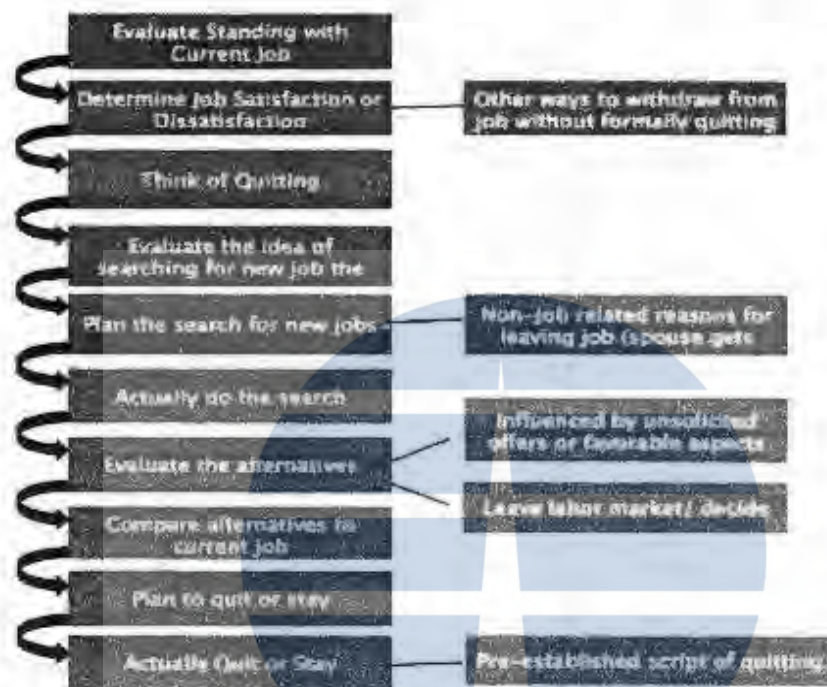
Selain itu ada juga tahapan *turnover* yang dikemukakan oleh Mobley. Menurut teori model *turnover* Mobley (1986:146), keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan terjadi dalam beberapa tahapan yaitu:

1. Evaluasi kepuasan kerja pada pekerjaan saat ini
2. Pengambilan keputusan untuk melanjutkan niatnya, berhenti atau tidak
3. Bila ingin berhenti dia akan mempertimbangkan ide berhentinya lagi.
4. Melanjutkan ide berhenti dengan mencari peluang pekerjaan lain.
5. Perhitungan untung rugi biaya pindah pekerjaan.
6. Benar-benar melamar ke banyak pekerjaan yang terbuka lowongannya.
7. Membandingkan alternatif-alternatif yang menrimanya dan memilihnya.
8. Membanding pilihan pekerjaan mendatangnya detang pekerjaan saat ini.
9. Merencanakan untuk pergi atau tinggal
10. Benar-benar keluar atau benar-benar menetap di pekerjaan saat ini.



Adapun pola/model proses pergantian karyawan Mobley, dapat dilihat pada gambar berikut :

### **TURNOVER: MOBLEY'S MODEL 1977 (Proses Pergantian Karyawan)**



Gambar 2.1 Model Hubungan Pergantian Mobley

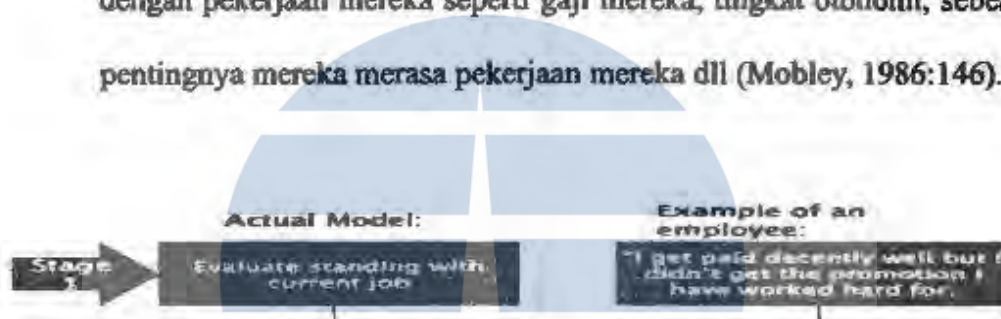
(Sumber: W.H. Mobley 1986:146)

Berdasarkan gambar 2.1 diatas dapat diketahui bahwa :

Model pertama yang berevolusi dan mendominasi lapangan untuk sejumlah besar waktu itu adalah Mobley (1977), Model Proses Turnover. Model ini menunjukkan betapa kompleks keputusan karyawan untuk benar-benar berhenti. Mobley (1977) menunjukkan bahwa keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan terjadi dalam beberapa tahapan. Gambar di atas menyajikan versi modifikasi dari Model Mobley (1977) yang menampilkan proses keputusan karyawan ketika dihadapkan dengan ide meninggalkan pekerjaan mereka. Untuk penjelasan lebih mendalam tentang apa yang

dimaksudkan dengan model ini klik dengan Model *Simplified Mobley* di bawah ini untuk lebih mengeksplorasi apa yang terjadi pada setiap langkah dari proses *turnover*. Uraian kesepuluh langkah tersebut adalah:

1. Dalam tahap ini karyawan mengevaluasi pekerjaan mereka saat ini untuk menentukan apakah mereka senang atau tidak dengan apa yang mereka lakukan. Sebagai contoh, karyawan akan mendasarkan evaluasi mereka pada faktor-faktor yang berhubungan dengan karakteristik yang terkait dengan pekerjaan mereka seperti gaji mereka, tingkat otonomi, seberapa pentingnya mereka merasa pekerjaan mereka dll (Mobley, 1986:146).



Gambar 2.2 Tahap Pertama Proses *Turnover*

2. Setelah mengevaluasi diri mereka apa mereka senang atau tidak senang. Jika senang maka mereka akan tinggal kalau tidak senang mereka akan melanjutkan niatnya untuk berhenti.



Gambar 2.3 Tahap Kedua Proses *Turnover*

3. Setelah menyadari kecewa memutuskan untuk melanjutkan berhenti karyawan mereka mulai mempertimbangkan ide untuk berhenti dari pekerjaan mereka





Gambar 2.4 Tahap Ketiga Proses *Turnover*

4. Keputusan karyawan untuk berhenti akan berlanjut hanya selama karyawan merasa ada kesempatan baik untuk menemukan pekerjaan lain serta biaya keluar yang rendah. . Juga, selama langkah ini, karyawan akan mempertimbangkan biaya meninggalkan perusahaan dan mencari pekerjaan baru. Alasan lain mengapa karyawan mungkin ingin mencari pekerjaan baru yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan mereka saat ini. Sebaliknya karyawan dapat mencari pekerjaan baru karena pasangan mereka menerima promosi yang mengharuskan mereka untuk pindah ke negara yang berbeda (Mobley, 1977).



Gambar 2.5 Tahap Keempat Proses *Turnover*

5. Jika pekerjaan baru didapat dan biaya turnover rendah, maka mereka akan memasuki tahap berikutnya dari model ini. Di sinilah karyawan benar-benar mulai berencana mencari pekerjaan .karyawan membuat rencana mencari pekerjaan, langkah berikutnya adalah untuk benar-benar menyelesaikan pencarian pilihan pekerjaan baru.Dalam hal ini mem-posting resume mereka ke website pekerjaan yang terdaftar seperti, Monster.com, atau bertemu dengan pencari kerja lain untuk

menghubungi mereka tentang lowongan pekerjaan di perusahaan lain (Mobley, 1977).



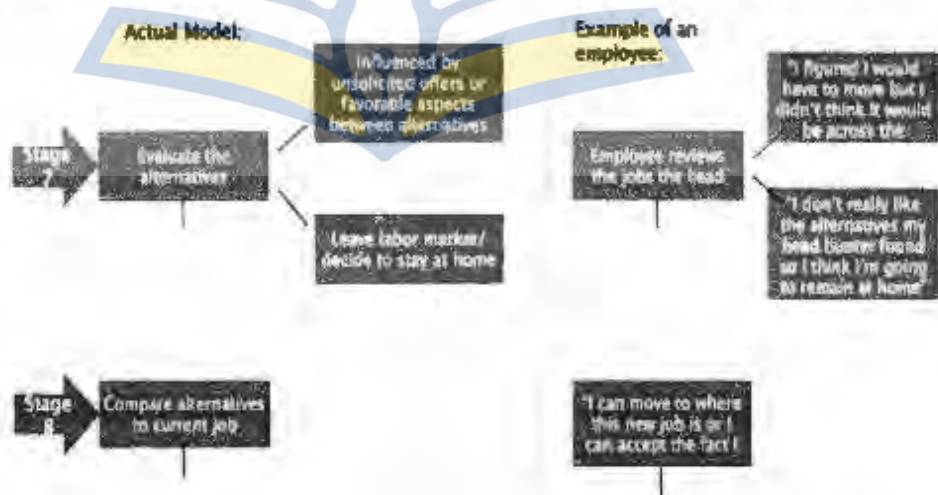
Gambar 2.6 Tahap Kelima Proses Turnover

6. Mulai serius mengirim lamaran ke pekerjaan baru dan menjalani wawancara.



Gambar 2.7 Tahap Keenam Proses Turnover

7. Karyawan evaluasi membandingkan masing-masing alternatif pekerjaan yang mereka temukan dan melihat mana alternatif utama mereka.



Gambar 2.8 Tahap Ketujuh dan Kedelapan Proses Turnover

8. Pada Tahap ke delapan adalah perbandingan pekerjaan alternatif dengan pekerjaan saat ini.
9. Pertimbangan terakhir untuk merencanakan apakah berhenti atau tetap di perusahaan lama.



Gambar 2.9 Tahap Kesembilan Proses *Turnover*

10. Tahap terakhir adalah karyawan benar-benar berhenti dari pekerjaan mereka. Model ini menunjukkan bahwa kadang-kadang karyawan tiba-tiba akan berhenti secara impulsif tanpa melalui proses pengambilan keputusan.



Gambar 2.10 Tahap Kesepuluh Proses *Turnover*

### 2.3.6. Faktor-faktor *Turnover*

Menurut Mobley dkk (1986:148-155) yang diperluas Mobley Tentang Faktor-faktor *turnover* mengemukakan bahwa ada empat macam faktor utama yang menentukan niat untuk keluar yang diikuti dengan pergantian karyawan yaitu: rasa puas dan tidak puas terhadap pekerjaan, kegunaan yang diharapkan dari peran-peran dalam organisasi, kegunaan yang diharapkan dari peran-peran kerja alternatif ekstern, serta nilai-nilai dan peran-peran yang bukan bersifat pekerjaan.



### **1. Rasa Puas dan Tidak Puas terhadap Pekerjaan**

Kepuasan terhadap pekerjaan, yang dimaksud adalah bahwa kita dapat mengkonseptualisasikan terhadap pekerjaan sebagai suatu evaluasi yang berorientasi, saat ini yang mencakup suatu perbandingan nilai-nilai karyawan itu mengenai pekerjaannya. Artinya apabila pekerjaan itu dirasakan bisa memenuhi apa yang sangat bernilai bagi seseorang, maka kepuasan itu akan meningkat dan begitupun sebaliknya, jika pekerjaan itu tidak dirasakan memenuhi apa yang diharapkan seseorang maka kepuasan itu akan berkurang, itulah inti dari kepuasan kerja bisa mengakibatkan seseorang untuk berfikir Turnover.

### **2. Kegunaan yang Diharapkan dari Peran-peran dalam Organisasi.**

Kegunaan yang diharapkan dari peran-peran dalam organisasi. Maksudnya bahwa meskipun seorang karyawan tidak merasa puas, pergantian karyawan tidak akan terjadi sekalipun adanya pekerjaan-pekerjaan lain yang tersedia karena seorang karyawan masih berharap bahwa pekerjaan yang sekarang ini akan berubah atau membawanya pada peran-peran yang lebih memuaskan untuk masa depan (Mobley 1986 : 152 -153 ). Artinya bahwa seseorang karyawan tidak akan keluar walau tidak puas asalkan ada harapan akan perubahan dimasa depan dalam pekerjaannya. Jadi dalam mendiagnosa karyawan bukan saja urusan kepuasan kerja tetapi juga harus memikirkan tentang peran-peran dalam organisasi untuk masa depan yang didasarkan atas nilai-nilai pekerjaan yang paling penting baginya.

### 3. ***Kegunaan yang diharapkan dari peran-peran kerja alternatif ekstern.***

Kepuasan yang diharapkan dari peran-peran kerja alternatif Ekstern. Faktor yang ketiga dalam pergantian karyawan adalah faktor penentu dalam pergantian karyawan yaitu bahwa karyawan yang tidak puas dalam pekerjaannya dan juga tidak ada harapan lain didalam pekerjaannya tapi bisa saja tidak akan berniat keluar manakala tidak ada alternatif lain yang menarik untuk dirinya, begitupun sebaliknya kalau karyawan merasa puas dan karyawan merasa punya harapan positif didalam organisasi tetapi akan melakukan *turnover* manakala ada pekerjaan lain yang menarik (Mobley, 1986:154 ). Jadi Faktor pekerjaan alternatif lain sangat menentukan seseorang untuk melakukan *turnover* atau tidak *turnover*.

### 4. ***Nilai-nilai dan peran-peran yang bukan bersifat pekerjaan***

Nilai-nilai dan peran-peran yang bukan bersifat pekerjaan. Jadi pemahaman, peramalan dan manajemen pergantian karyawan memerlukan pemikiran terhadap pentingnya nilai-nilai dan peran-peran yang tidak berkaitan dengan pekerjaan dan sejauh mana kebijakan-kebijakan organisasi berpengaruh pada nilai-nilai dan peran-peran yang bukan pekerjaan (Mobley, 1986:155). Maksudnya kalau seseorang berkeinginan keluar bisa saja bukan karena faktor kepuasan, harapan, dan alternatif lain tapi karena faktor nilai-nilai dan peran-peran yang berkaitan dengan individu, seperti mengikuti suami pindah kedaerah lain dan sebagainya.

Lebih jelas lagi peneliti mencoba mencari sumber lain untuk menguatkan teori Model Mobley yang dapat menjelaskan tentang faktor-faktor penyebab seseorang melakukan turnover. Menurut hasil penelitian Michels & Spector



(1982:52), yang menguji teori Mobley di Amerika, turnover disebabkan oleh beberapa faktor variabel yaitu :

1. Seorang karyawan yang memiliki harapan kerja sebelum bekerja bila tidak terwujud harapannya ketika bekerja akan mengakibatkan rendahnya kepuasan kerja dan komitmen organisasinya. Sehingga dia dapat memiliki niat untuk keluar dan akhirnya keluar
2. Terjadi bila kenyataannya beban dan karakteristik kerja yang didapat tidak cocok bidang keahliannya dan kemampuannya maka akan berpengaruh pada rendahnya kepuasan kerja dan komitmen organisasinya. Sehingga dia dapat memiliki niat untuk keluar dan akhirnya keluar
3. Bila karyawan tidak ada kecocokan dengan gaya kepemimpinan dan kebijakan pimpinan dapat mengurangi kepuasan kerja dan komitmen organisasinya. Sehingga dia dapat memiliki niat untuk keluar dan akhirnya keluar
4. Umur yang belum matang akan membuat dirinya cepat frustrasi dan belum memiliki pengalaman dan daya tahan kerja yang tinggi. Mereka biasanya memiliki kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi yang rendah.
5. Dalam hal gaji, jenjang karir, tenure berdasarkan penelitian tidak mempengaruhi besar kecilnya kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan. Sehingga dia dapat memiliki niat untuk keluar dan akhirnya keluar.



6. Adanya kepuasan kerja yang rendah biasanya bersamaan dengan rendahnya komitmen organisasi dapat menyebabkan karyawan berniat untuk turnover.
7. Ketika sudah ada niat turnover maka karyawan bisa melanjutkan niatnya untuk turnover. Apalagi jika ketika dia sedang mengevaluasi niatnya ada dan didapat olehnya peluang pekerjaan alternatif lain, maka akan semakin cepat dan mantap pengunduran diri karyawan tersebut. Itulah sebabnya Mobley bilang bahwa adanya pekerjaan lain hanyalah faktor mediator bukan faktor penyebab utama berhentinya karyawan.

Mengutip informasi hasil penelitian-penelitian yang dilakukan para pakar dari buku Wirawan (2015:629-631) menunjukkan bahwa alasan pegawai pindah kerja beragam, antara lain:

1. Teori equilibrium organisasi (*theory of organizational equilibrium*) menurut teori ini seorang pegawai akan terus bekerja untuk organisasi sepanjang perangsang yang diberikan organisasi sama atau lebih besar daripada kontribusi waktu/upaya yang disyaratkan oleh organisasi. Perangsang tersebut adalah upah yang memuaskan, kondisi kerja yang baik, peluang maju.
2. Ekonomi. Tenaga kerja pindah ke karyawan lainnya karena desakan ekonomi, upah di tempat kerja yang rendah sedangkan di perusahaan lainnya ada karyawan dengan upah lebih tinggi.
3. Sekuriti karyawan. Banyak orang pindah kerja dari pegawai swasta menjadi pegawai negeri yang upahnya lebih rendah karena sekuriti karyawan. Mereka merasa pegawai negeri memberikan sekuriti karier

karyawan yang stabil.

4. **Beban kerja.** Pindah kerja dapat disebabkan karena beban kerja pegawai sangat berat yang menimbulkan stres kerja sehingga pegawai tidak mampu untuk melaksanakannya.
5. **Ketidacocokan** antara karyawan dan pegawai. Pegawai yang ditempatkan di karyawan yang terlalu sulit baginya atau pendidikan dan keterampilannya tidak dipergunakan dalam karyawannya akan meninggalkan karyawan.
6. **Selainnya** jika prospek kariernya terbatas atau terhambat.
7. **Kepuasan Kerja.** Kepuasan dan ketidakpuasan kerja menentukan berhenti atau tidaknya pegawai. Diantara dimensi kepuasan kerja yaitu : kesesuaian antara karyawan, tenaga kerjanya, kompensasi, karier pegawai, kebijakan organisasi, lingkungan fisik organisasi, lingkungan sosial organisasi.
8. **Mengikuti keluarga** Orang pindah kerja karena mengikuti suami pindah kerja ke tempat lainnya.
9. **Ingin mendirikan usaha sendiri** ada karyawan yang berhenti bekerja dan merintis usaha sendiri dalam bidang tersebut.
10. **Diputuskan hubungan kerjanya.** Ada yang karena di putuskan hubungan kerja terpaksa karena kinerjanya rendah atau perusahaan melakukan perampingan.
11. **Melanjutkan pendidikan.** Pegawai yang bertalenta tinggi kadang berhenti kerja karena melanjutkan pendidikannya untuk peningkatan kualitas dirinya dan masa depan kesejahteraan keluarganya.



12. Menjadi politisi. Di Indonesia banyak terjadi seorang pegawai meninggalkan karyawannya dan pindah kerja sebagai politisi, anggota legislatif atau di pusat dan daerah.

Menurut pendapat Bowey yang dipaparkan dalam buku Widodo (2015: 266) ada beberapa alasan orang ingin berhenti antara lain adalah ingin mencari pendapatan yang lebih tinggi, tertarik kepada lowongan kerja yang lain, pergi untuk menghindari konflik dengan seseorang, manajemen kekurangan staf; tekanan karena adanya perubahan metoda kerja, adanya peluang mendapatkan peran yang lebih baik.

Lalu pendapat Hasibuan yang dikutip oleh Badriyah (2015: 271) juga mengatakan bahwa pemberhentian karena keinginan karyawan terjadi pada umumnya disebabkan oleh (1) Pindah ke tempat kerja lain. (2) Kesehatan yang kurang baik. (3) Untuk melanjutkan pendidikan. Banyaknya turnover dari karyawan menunjukkan manajemen perusahaan yang kurang baik dan perlu dilakukan introspeksi diri dari manajer.

### 1. **Adanya Intensi Keluar**

Intensi untuk keluar (*turnover intention*) dalam jurnal Listyorini & Kusjianah (2013: 5) didefinisikan oleh Tet dan Mayer dan Rodly sebagai niat karyawan untuk keluar dari organisasi secara sadar dan hasrat disengaja untuk meninggalkan organisasi. Sedikit berbeda dengan Harnida dalam jurnal yang sama yang mengatakan bahwa *turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk berpindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya .

Intensi keluar (*turnover intention*) menurut Robins dalam jurnal Srimindarti (2012: 105) adalah keinginan individu dengan penuh kesadaran untuk



meninggalkan organisasi tempat individu tersebut bekerja atau secara permanen baik sukarela seperti pensiun atau tidak sukarela seperti pemecatan .

Menurut Harnoto dalam Listyorini & Kusjiana (2013:5) *turnover intention* dapat ditandai dengan berbagai hal tentang perilaku karyawan, yaitu: meningkatnya absensi, mulai malas kerja, berani melanggar tata tertib, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, keseriusan karyawan berbeda dalam menyelesaikan tanggung jawabnya . Penyebab tingginya intensi keluar menurut Wanberg & Banas dalam Widaharthana (2012:51) juga dipicu oleh rendahnya kesediaan karyawan menerima perubahan akibat rendahnya kepuasan kerja.

## 2. ***Adanya Ketidapatuhan***

Dessler (2007 : 202) juga menambahkan bahwa ketidapatuhan adalah bentuk dari perilaku yang tidak dapat diterima yang tindakannya terjadi dalam bentuk sebagai berikut :

1. Tidak menghargai secara langsung kewenangan atasan.
2. Sangat tidak patuh, atau menolak untuk mematuhi perintah atasan-khususnya di depan orang lain.
3. Penolakan keras yang terus menerus terhadap kebijakan, peraturan dan perundang-undangan dan prosedur perusahaan yang telah dinyatakan dengan jelas.
4. Kritik di depan umum terhadap atasan serta mengkontradiksikan dan berargumentasi di depan umum merupakan hal negatif.
5. Tidak mematuhi secara terbuka instruksi yang masuk akal.

6. Menunjukkan rasa & berlaku tidak menghargai : menunjukkan komentar kasar saat bekerja.
7. Tidak menghargai rantai perintah dengan mengeluh, bersaran, bermanuver politik ke wakil atau manager langsung, meskipun dia benar.
8. Berpartisipasi dalam memimpin usaha untuk merusak dan menghilangkan kekuasaan atasan .

Ada beberapa hal lainnya yang memicu psikologis karyawan sehingga timbul intensi keluar menurut Lee et al., dalam jurnal Widahartana (2012:50) adalah adanya berbagai perubahan prosedur, metode, dan teknologi di dalam perusahaan atau organisasi. Perubahan seringkali dihubungkan dengan kegelisahan dan stres kerja yang akibatnya menimbulkan reaksi negatif (*retention*) terhadap perubahan dengan tingginya keinginan untuk keluar .

Menurut pendapat Andini yang dikutip oleh Listyorini & Kusjiana (2013: 6) secara psikologis keinginan turnover intentions juga dapat makin membesar karena adanya perasaan *job insecurity* yang merupakan kondisi ketidakberdayaan untuk mempertahankan kesinambungan hubungan dalam situasi kerja yang mengancam. *Job Insecurities* membawa dampak pada *job attitudes* karyawan berupa penurunan komitmen dan keinginan turnover yang membesar.

### 3. ***Adanya Perubahan dalam Organisasi***

Organisasi/perusahaan tidak akan maju tanpa adanya perubahan dan agar proses berjalan baik maka dukungan serta komitmen dari karyawan terhadap perubahan merupakan hal yang penting agar implementasi perubahan dapat berjalan sukses.



Selain itu Widodo (2015:266) mengatakan bahwa rancangan karyawan yang buruk menyebabkan metode buruk dan akhirnya terjadi kecelakaan. Kecelakaan dapat membuat orang keluar dari pekerjaannya itu. Rancangan karyawan yang buruk juga dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja dan kondisi kerja yang tidak baik dan mengakibatkan pegawai ingin keluar dan sering absen.

### *Kurangnya Komitmen*

Pendapat Irawati dan Mukhlisin dikutip oleh Srimindarti (2012: 106) mengatakan bahwa Individu dengan komitmen tinggi akan bekerja sesuai dengan standar meskipun berada dalam situasi yang menekan. Komitmen merupakan alat prediksi perilaku yang penting untuk perputaran pegawai, kesetiaan pegawai pada nilai organisasi, dan keinginan untuk melakukan melebihi apa yang seharusnya dikerjakan.

Komitmen pada perubahan diartikan sebagai *mind set* individu dalam bertindak untuk mempertimbangkan penyuksesan implementasi berbagai inisiatif perubahan (Widahartana, 2012:51). Karena menurut Robins yang termaktub dalam jurnal (Srimindarti 2012:104) individu karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan bersedia bekerja keras demi kepentingan organisasi lebih setia. Pernyataan ini dikuatkan oleh Maryanti dalam jurnal yang sama yang menyatakan bahwa individu yang berkomitmen organisasional tinggi akan lebih setia terhadap nilai dan tujuan organisasi .



### 2.3.7. Dampak *Turnover*

#### 1. *Dampak Negatif Turnover*

Turnover yang tinggi berdampak negatif bagi perusahaan, diantaranya adalah ketidakstabilan kondisi perusahaan dan tenaga kerja serta peningkatan biaya SDM sehingga organisasi tidak efektif karena kehilangan karyawan berpengalaman, sulitnya mencari pengganti, dan bila ada pengganti kualitas dan kemampuan karyawan belum tentu sesuai dengan harapan organisasi/perusahaan.

Menurut Peterson (2011:42) di dalam jurnalnya pekerja turnover adalah: *Employee turnover is a serious matter forms. Firms often hire consulting groups to help manage employee retention or the cost of employee turnover. Explicitly these turnover costs include search costs, training costs, setup costs, etc. These costs can be substantial even for the lowest paid worker".*

Biaya kerugian yang dialami perusahaan/organisasi akibat adanya PHK menurut Balkin, Meija, dan Cardy yang dikutip oleh Badriyah (2015: 278-279) adalah sebagai berikut:

1. Biaya rekrutmen. meingklankan lowongan karyawan, menggunakan karyawan rekrutmen profesional, biaya teknologi dan jasa rekrutmen.
2. Biaya Seleksi. biaya wawancara, biaya test psikotes, biaya periksa ulang referensi, biaya penempatan.
3. Biaya Pelatihan. Orientasi nilai & budaya perusahaan, biaya training, waktu training, hilangnya produktivitas ketika training
4. Biaya proses pemutusan hubungan kerja. Bila PHK dari perusahaan maka perlu uang pesangon, tunjangan tetap diterima karyawan, asuransi juga tetap diterima, wawancara pemberhentian, bantuan penempatan

karyawan baru, posisi kosong mengurangi produktivitas perusahaan atau organisasi.

Ditambahkan lagi menurut Gaol (2014:437) Turnover karyawan merupakan suatu indeks stabilitas tenaga kerja. Turnover berlebihan tentu saja tidak diinginkan oleh dan menghabiskan banyak biaya. Biaya-biaya tersebut adalah :

1. Biaya pengangkatan, menyangkut waktu dan fasilitas-fasilitas untuk perekrutan, wawancara, dan pemeriksaan replacement.
2. Biaya Pelatihan, menyangkut waktu supervisor, departemen personalia, dan penatar.
3. Upah seorang karyawan pemula lebih besar daripada produktivitasnya.
4. Tingkat kecelakanan dari para karyawan baru seringkali lebih tinggi.
5. Hilangnya produksi selama selang waktu antara pemisahan karyawan lama dan penggantian oleh karyawan baru.
6. Peralatan Produksi tidak dimanfaatkan secara optimal selama selang waktu pengangkatan dan periode pelatihan.
7. Tingkat pemborosan dan barang sisa yang meningkat jika karyawan baru terlibat.
8. Upah lembur yang mungkin disebabkan oleh jumlah pemisahan yang berlebihan yang menyebabkan kesulitan dalam memenuhi tanggal penyerahan barang yang telah dijanjikan.

Dalam pemaparannya tentang Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Sedarmayanti (2014:313) menyebutkan beberapa resiko suatu pemutusan hubungan kerja bagi karyawan terlihat pada :



- a. Hilangnya atau berkurangnya penghasilan yang diterima untuk membiayai keluarga.
- b. Timbulnya situasi yang tidak enak karena harus menganggur.
- c. Berkurangnya rasa harga diri apalagi bila selama ini memegang suatu jabatan.
- d. Terputusnya hubungan (relasi) dengan teman-teman sekerja.
- e. Harus lagi bersusah payah mencari karyawan baru .

Kerugian Turnover dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan/organisasi. Kerugian tersebut antara lain adalah :

- a. Kinerja Perusahaan. Jika turnover dilakukan oleh para pegawai bertalenta yang memegang unit-unit kunci yang menentukan keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya akan memengaruhi kinerja perusahaan. Kuantitas dan kualitas produk perusahaan dapat menurun, proses pemasaran dapat terganggu yang dapat memengaruhi profit perusahaan, minimal untuk waktu tertentu.
- b. Biaya turnover pegawai. Turnover menimbulkan masalah biaya pergantian pegawai yang turnover, kecuali jika pegawai yang turnover tidak perlu diganti. Jika pegawai yang pindah kerja perlu diganti, perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk merekrut pegawai pengganti. Biaya tersebut antara lain biaya rekrutmen dan seleksi (Wirawan, 2015:634).

Wirawan (2015:634) juga menambahkan bahwa turnover dapat menimbulkan munculnya tambahan biaya bagi perusahaan yang meliputi:

1. Biaya rekrutmen dan seleksi pengganti pegawai yang turnover.



2. Biaya pelatihan untuk pegawai baru pengganti pegawai yang turnover.
3. Kehilangan biaya produksi karena pegawai baru produktivitasnya hanya 25-50% di tiga bulan pertama karena masih penyesuaian.
4. Kehilangan sales jika aktivitas pemasaran menurun karena ditinggalkan pegawai.

## 2. Dampak Positif Turnover

*Turnover* mempunyai Potensi untuk menguntungkan perusahaan/ organisasi. Menurut pendapat Arie C. Glebbeek & Eric H. Box dikutip oleh Wirawan (2015: 634-635) mengemukakan keuntungan tersebut antara lain :

- a. Perginya tenaga kerja yang relatif bergaji mahal. Jika perusahaan menggunakan sistem kompensasi berdasarkan senioritas maka biaya karyawan senior yang makin tinggi akan dapat dikurangi dengan adanya turnover pegawai senior dan digantikan pegawai junior.
- b. Perginya tenaga kerja yang kurang produktif. Dengan turnovernya pegawai lama yang sudah tua, fisik, dan mentalnya menurun apalagi menghadapi tekanan kerja dan perubahan lingkungan yang baru.
- c. Pengakhiran kecocokan buruk. Meskipun telah diupayakan perekrutan dan seleksi yang hati-hati, masih banyak terjadi ketidakcocokan antara karyawan dengan yang memkaryawankan. Hal ini terjadi karena kinerja dan produktivitas tergantung pada teknologi, hubungan sosial, dan keterampilan kontekstual.
- d. Inovasi. Turnover tenaga kerja memungkinkan untuk mengganti pegawai lama dengan pegawai baru yang memungkinkan perusahaan untuk

mengimpor jenis baru pengetahuan, ide-de, pengalaman, dan keterampilan yang dibawa oleh pegawai baru.

## **B. KAJIAN TERDAHULU**

Kajian terdahulu yang dilakukan oleh I Putu Esa Widaharthana yang berjudul *Pengaruh Komitmen terhadap Perubahan pada Intensi Keluar*. Penelitian ini berusaha menjelaskan respon individu untuk mengubah dan selanjutnya mengkaji pelaksanaan komponen dari setiap perubahan yang berkaitan dengan keberhasilan perubahan organisasi yaitu PT. Penerbit Erlangga, Yogyakarta. Data dianalisis dengan analisis regresi sederhana dan analisis regresi hirarkis untuk menguji hubungan antara komitmen terhadap perubahan, mengatasi perubahan, dan niat keluar. Hasilnya menunjukkan bahwa 5 dari 10 hipotesis didukung. Hasil juga menunjukkan bahwa mengatasi perubahan memediasi hubungan negatif antara komitmen terhadap perubahan organisasi dan niat keluar.

Pada penelitian lainnya yang dilakukan oleh M. Azmi Falanzi dan Sih Darmi Astuti tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan pindah kerja (turnover) karyawan di PT. Nyonya Meneer Semarang dengan judul *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepuasan Gaji terhadap Keinginan Pindah Kerja dengan Komitmen Organisasional sebagai Mediasi*. Penelitian ini mengambil obyek penelitian pada PT. Nyonya Meneer Semarang karena kondisi PT. Nyonya Meneer Semarang tingkat turnover atau keluarnya karyawan tergolong tinggi berkisar antara 2% per tahun ada karyawan yang keluar.



Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara kepuasan kerja, kepuasan gaji terhadap komitmen organisasional PT. Nyonya Meneer Semarang dengan Teknik pengambilan purposive sampling 100 responden didasarkan kriteria dasar : karyawan tetap yang bekerja minimal selama 2 tahun, dan berpendidikan minimal SMA. Hasil pengujian diperoleh bahwa secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kepuasan gaji terhadap komitmen organisasional, yang secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja, kepuasan gaji dan komitmen organisasional terhadap keinginan pindah kerja.

Penelitian lainnya yang terkait adalah *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Premature Sign-off Dengan Turnover Intention sebagai Variabel Intervening: Suatu Tinjauan dari Goal Setting Theory* oleh Ceacilia Srimindarti. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh faktor internal individu (seperti komitmen organisasional auditor dan turnover intention) pada penerimaan prematur sign-off. Sumber data penelitian ini adalah auditor yang bekerja di perusahaan audit di Indonesia. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei dengan mengirimkan kuesioner kepada responden melalui pos. Ada 236 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan turnover intention mempunyai pengaruh terhadap penerimaan prematur sign-off. Komitmen organisasi berpengaruh pada Turnover.

Selain itu ada *Kajian Turnover Intention Perawat di RSX Prasetya Husada Malang (Permasalahan dan Penyebabnya)* oleh Nanditya Ika Faramita, Indah Winarni, Moh. Mansur. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya



peningkatan prosentase turnover perawat di RSX tahun 2011–2013 yaitu 10%, 11% dan 15% sehingga berdampak pada bidang non keuangan (pelayanan di RS) dan keuangan (biaya rekrutmen).

Penelitian dilakukan secara kualitatif dengan pendekatan studi kasus dievaluasi bahwa turnover perawat dapat diprediksi dengan cara tidak langsung yaitu dengan meneliti mengenai turnover intention dan mengkaji permasalahan yang timbul selama perawat bekerja di RSX. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara pada dua informan primer dan sembilan informan sekunder, observasi dan dokumentasi. Didapatkan hasil bahwa situasi karyawan dengan beban kerja yang tinggi, insentif yang kurang adil, kepemimpinan ganda, kurangnya penghargaan dan tata ruang tertentu yang menyulitkan untuk bekerja berpotensi menyebabkan *turnover intention*.

Sedangkan faktor diluar situasi karyawan yang berpotensi menjadi penyebab turnover intention adalah kejenuhan dan adanya tawaran karyawan lain. Permasalahan yang paling berpengaruh pada turnover intention pada perawat di RSX adalah beban kerja yang tinggi dan kurangnya penghargaan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian di atas maka tampak jelas kini bahwa penelitian faktor penyebab *turnover* pada TK-TK di Pasar Minggu belum ada yang meneliti, maka dengan pendahuluan dan kajian teori yang ada menganggap penelitian tersebut dapat dilaksanakan.

Berikut dilampirkan tabel rangkuman penelitian yang berupa kajian terdahulu, yaitu seperti tabel dibawah ini.

**Tabel 2.1. Beberapa Kajian Terdahulu**

No	Peneliti (Tahun)	Judul/Topik	Lokasi	Metode	Hasil Penelitian
1	I Putu Ēsa Widharthana (2012)	<i>Pengaruh Komitmen terhadap Perubahan pada Intensi Keluar.</i>	PT. Penerbit Erlangga Yogyakarta	Survey: kuosien, analisis regresi sederhana & hierarkis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bagusnya <i>coping skill</i> memediasi hubungan negatif antara komitmen terhadap perubahan organisasi dan niat keluar.</li> <li>- Komitmen berpengaruh signifikan terhadap perubahan organisasi dan niat keluar.</li> </ul>
2	M. Azmi Falanzi dan Sih Darmi Astuti (2013)	<i>Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepuasan Gaji terhadap Keinginan Pindah Kerja dengan Komitmen Organisasional sebagai Mediasi.</i>	PT. Nyonya Meneer Semarang	Survey: kuosien, Analisis individu (parsial)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ada pengaruh positif &amp; signifikan antara kepuasan kerja &amp; kepuasan gaji thd komitmen organisasi.</li> <li>- Ada pengaruh positif &amp; signifikan antara kepuasan kerja &amp; kepuasan gaji thd komitmen organisasi terhadap keinginan pindah kerja</li> </ul>
3	Ceacilia Srimindarti (2012)	<i>Faktor-faktor yang Mempengaruhi</i>	236 Auditor yang	Survey: kuosien, Analisis	- Komitmen organisasi dan turnover



		<i>Premature Sign-off Dengan Turnover Intention sebagai Variabel Intervening: Suatu Tinjauan dari Goal Setting Theory</i>	Bekerja perusahaan audit di Indonesia	faktor Goal Setting Theory	intention mempunyai pengaruh terhadap penerimaan prematur sign-off. Komitmen organisasi berpengaruh pada Turnover.
4	Nanditya Ika Faramita, Indah Winarni, Moh. Mansur. (2013)	<i>Kajian Turnover Intention Perawat di RSX Prasetya Husada Malang (Permasalahan dan Penyebabnya</i>	RSX Prasetya Husada Malang	Studi kasus : Wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis kualitatif	Adanya peningkatan prosentase turnover perawat di RSX tahun 2011–2013 yaitu 10%, 11% dan 15% sehingga berdampak pada bidang non keuangan (pelayanan di RS) dan keuangan (biaya rekrutmen).

Tabel diatas menunjukkan bahwa keempat kajian terdahulu meneliti tentang pengaruh dan komitmen tentang kepuasan kerja, tetapi tidak membahas tentang proses dan faktor pemberhentian karyawan. Maka dasar itu peneliti membahas yang lain dari kajian terdahulu yaitu mengenai proses-proses dan faktor-faktor tentang pemberhentian karyawan, dimana bahwa seseorang karyawan ketika memutuskan untuk berhenti melalui proses yang panjang seperti yang diutarakan dalam 10 proses yang disampaikan dalam teori Mobley, begitupun dalam faktor/penyebab berhentinya seorang karyawan.



Berikut tabel dibawah ini yang menunjukkan adanya faktor-faktor pengunduran diri karyawan guru pada TK X di Pasar Minggu.

**Tabel 2.2. Daftar Faktor Pengunduran Diri  
Pekerja TK X Pasar Minggu**

No	Faktor	Bentuk Aksi	Nama Pakar
1.	Eksternal Individu	-usia muda	Mobley (1986)
		- masa kerja singkat	Mobley (1986)
		- banyak pilihan pekerjaan lain	Mobley (1986), Boe et.al (2008)
		-tingkat pekerjaan-	Mobley (1986)
		-tingkat pengangguran	Mobley (1986)
		- inflasi	Mobley (1986)
		- pindah ke perusahaan/organisasi lain yg lebih besar gajinya	Mobley (1986), Boe et. al (2008) Hasibuan (2001)
		- kondisi kerja buruk	Wirawan (2015)
		- kurang peluang maju	Wirawan (2015), Bowey
		- ketidakstabilan pekerjaan	Wirawan (2015)
		- beban kerja yang terlalu berat	Wirawan (2015)
		- Tidak cocok keahlian dg pekerjaan	Wirawan (2015)
		- jenjang karir yang tidak jelas	Wirawan (2015), Mobley (1986)
2.	Internal Individu	- budaya organisasi buruk	Mobley (1986)
		- tidak cocok gaya kepemimpinan	Mobley (1986)
		- kompensasi rendah	Mobley (1986)
		- kepuasan gaji rendah	Mobley (1986), Bowey
		- kursus untuk karir lain	Boe et.al (2008)
		- kecewa dg profesi mengajar	Boe et.al (2008)
		- kursus untuk pendidikan lebih tinggi	Boe et.al (2008) Wirawan (2015), Hasibuan (2001)
		- cuti di luar tanggungan	Boe et.al (2008)
		- keluarga & pribadi	Boe et.al (2008), Wirawan (2015)
		- kelahiran & pengasuhan anak	Boe et.al (2008)
		- kesehatan	Boe et.al (2008), Hasibuan (2001)
		- pensiun	Boe et.al (2008)

		- desakan kebutuhan ekonomi tinggi	Boe et.al (2008)
		- pergi menghindari konflik	Bowey
		- pindah jadi staf atau pegawai lain	Bowey
		- Tertekan krn perubahan perusahaan	Bowey
		- Ingin usaha sendiri	Bowey, Wirawan (2015)
		- Jadi politisi	Bowey, Wirawan (2015)
3.	<i>Turnover Intention</i>	- meningkat absensi	Harnoto (2003)
		- mulai malas kerja	Harnoto (2003)
		- melanggar tata tertib	Harnoto (2003)
		- berani menentang	Harnoto (2003)
		- protes kepada atasan	Harnoto (2003)
		- keseriusan yang berbeda	Wanberg & Banas (2000)
		- tidak mau menerima perubahan	Wanberg & Banas (2000)
		- tidak menghargai atasan secara langsung	Dessler (2007)
		- menolak perintah di depan umum	Dessler (2007)
		- selalu menolak keras kebijakan	Dessler (2007)
		- kritik di depan umum	Dessler (2007)
		- berkomentar kasar saat bekerja	Dessler (2007)
		- tidak menghargai rantai perintah	Dessler (2007)
		- perubahan organisasi perusahaan	Dessler (2007), Widodo (2014), Widahartana (2012)
		- kegelisahan & stres kerja	Dessler (2007)
		- <i>Job insecurity</i>	Dessler (2007)
		- <i>Job attitudes</i> jelek	Dessler (2007)
		- Penurunan komitmen	Dessler (2007)

Tabel diatas menunjukkan adanya 3 faktor penyebab terjadinya pengunduran diri pada Karyawan TK X di Pasar Minggu dan ini relevan dengan teori Mobley.



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Penelitian ini bersifat kualitatif dan berlokasi di Kecamatan Pasar Minggu Jakarta Selatan. Objek penelitian ini adalah TK-TK yang dikelola oleh lembaga pendidikan swadaya masyarakat. Untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid, kuat dan real dalam meneliti pengunduran diri karyawan TK di Kecamatan Pasar Minggu, Jakarta Selatan. Maka unit analisis penelitian ini adalah para karyawan dan pengelola TK-TK yang berlokasi di beberapa TK kecamatan tersebut.

*Setting* penelitian adalah seluruh karyawan yang mengundurkan diri dari beberapa TK yang ada di Kecamatan Pasar Minggu, penelitian eksploratif. Oleh sebab itu peneliti melakukan penelitian tentang pengunduran diri (*turnover*) para karyawan TK di Kecamatan Pasar Minggu yang disertai ketersediaan data yang mendukung.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data dari para karyawan TK yang melakukan *turnovers*. Data sekunder yang digunakan yaitu hasil wawancara dengan pengelola TK, staf dinas pendidikan terkait dan pengumpulan data arsip yang mendukung data penelitian dari beberapa TK yang diteliti terkait tentang sejarah sekolah, jumlah karyawan, masa kerja karyawan, gaji karyawan, berbagai kompensasi TK tersebut, latar belakang pendidikan karyawan maupun pengelola TK dan struktur organisasi.



## **B. Instrumen Penelitian**

Tehnik pengambilan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara terhadap para karyawan TK yang melakukan *turnover*. Data sekunder didapat melalui wawancara dengan pengelola TK, staf, serta dinas pendidikan terkait karena peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Pertanyaan yang diajukan ketika wawancara terhadap beberapa karyawan yaitu mengenai permasalahan yang terjadi terkait dengan objek penelitian. Serta para pihak dinas terkait masalah ini.

Metode yang selanjutnya adalah pengarsipan, setelah semua jawaban responden dikumpulkan, maka item pernyataan dari masing-masing variabel akan dikategorisasi dan dianalisa dengan analisa kualitatif.

## **C. Deskripsi Informan Penelitian**

Ketiga informan dalam penelitian ini keberatan untuk disebut namanya, maka peneliti menyebutnya dengan nama samaran yaitu informan 1 dengan sebutan informan X1, informan kedua dengan sebutan informan X2 dan informan ketiga dengan sebutan informan X3. demikian untuk penyebutan selanjutnya.

### **1. Informan X1**

Informan X1 (33 tahun) ini adalah mantan kepala TK X periode Januari 2013 sampai dengan Juni 2013, yang beralamat di Pejaten. selama peneliti menjalani proses penelitian dengan cara kuesioner dan wawancara, beliau merupakan informan pertama yang peneliti wawancarai. Beliau sangat antusias, terus terang dan sangat terbuka dalam memberikan informasi jawaban apa yang peneliti tanyakan, dan mengenai waktu beliau bersedia kapan saja asalkan tidak

mengganggu waktu bekerja beliau. Beliau pun tidak segan-segan untuk membantu mencarikan informan lain, dengan memberikan informasi nomer handphone dan alamatnya.

Salah satu alasan beliau bergabung dengan TK X karena satu almamater dengan salah satu pemilik yayasan. namun, seiring berjalannya waktu baru merasa ketidakcocokan dengan manajemen Yayasan yang bersifat tertutup, tidak konsekuen dan konsisten. Ketidakcocokan ini disebabkan karena tidak dipenuhinya janji dan komitmen awal yayasan tentang pembayaran gaji sebesar dua juta rupiah sebulan, tapi kenyataannya hanya dibayar satu juta delapan ratus rupiah, hal itu yang membuat beliau tidak merasa nyaman dan merasa dirugikan. Dan pada satu kali pernah dibayar sebesar dua juta rupiah, dan ketika ditanyakan kepada yayasan “mengapa saya digaji dua juta rupiah sekarang ?” lalu dijawab oleh yayasan “karena kamu marah, itu uang tambahan”. Hal ini membuat beliau tidak nyaman apalagi bulan berikutnya beliau digaji sebesar satu juta delapan ratus ribu rupiah, bahkan pernah digaji sebesar satu juta enam ratus.

Alasan informan X1 ini keluar karena harapan awal seperti komitmen yayasan yang akan menggaji sebesar dua juta rupiah, ternyata dengan kenyataannya tidak sama yang membuat rasa tidak nyaman dan merasa tidak puas, sehingga ingin keluar. Itulah gambaran singkat dari informan X1 dalam penelitian ini.

## **2. Informan X2**

Informan X2 (32 tahun) ini adalah mantan pegawai tu dan guru bantu pada sekolah tk X di pasar minggu yang beralamat di pejaten, pasar minggu.



Beliau dikontrak untuk 2 tahun dari sejak tahun 2011 sampai dengan 2013. Yayasan tersebut, dulunya membuka kursus calistung (membaca, menulis dan menghitung) dan kemudian berkembang dengan mendirikan sebuah TK sejak tahun 2012 yang memiliki 4 karyawan bernama ibu Fifi, ibu Fitri dan ibu Lilis serta termasuk informan X2 yang tidak pernah dijadikan guru tetap, tetapi masih menjadi pegawai TU. Karena ketika beliau bertanya kepada yayasan “Apakah saya akan menjadi guru tetap?” lalu Yayasan tidak menjawab, hanya diam, dan ini yang menjadikan beliau merasa tidak ada harapan untuk jenjang karir dan juga tidak merasa dihargai atas ijazah yang dipunyai sebagai seorang pendidik. Walaupun untuk masalah gaji mencukupi, dasar itulah yang membuat beliau tidak mau memperpanjang kontraknya.

Beliau seorang yang sangat sederhana dan agak tertutup sehingga ketika ditanya, jawabannya agak lama dan berfikir dulu. Itulah gambaran informan X2 yang akibat merasa tidak dihargai dan tidak adanya harapan masa depan lalu berkeinginan untuk keluar.

### **3. Informan X3.**

Informan ini adalah mantan guru kelompok bermain pada TK X di Pasar Minggu. Setelah dua bulan menjadi guru lantas diangkat menjadi kepala sekolah pada TK X tersebut. Tetapi setelah 2 bulan menjadi kepala sekolah sering terjadi ketidakcocokan yang disebabkan kebijakan yayasan yang sering berbeda beda, maka beliau mengundurkan diri untuk menjadi kepala dan menjadi guru kembali dan ini disetujui oleh pihak yayasan.

Setelah 2 bulan kembali menjadi guru beliau tidak cocok dengan kepala



sekolah yang baru, lalu informan X3 ini mengajukan pengunduran diri untuk berhenti tetapi tidak disetujui oleh yayasan. Namun beliau tetap dengan tidak masuk kerja dan ketika ditelpon dari pihak yayasan tetap tidak mau lagi alias berhenti.

Itulah gambaran informan X3 yang berhenti karena awalnya pihak yayasan tidak amanah dan tidak jujur yang menyebabkan tidak nyaman dan puas lalu ingin keluar.

#### **D. Analisis Data.**

Teknik analisis data dalam penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam dan dilakukan secara terus menerus sampai data jenuh. Dengan penamatan yang terus menerus tersebut mengakibatkan variasi data tinggi sekali. data yang diperoleh pada umumnya adalah data kualitatif (walaupun tidak menolak data kuantitatif), sehingga teknik analisa data yang digunakan belum ada polanya yang jelas. oleh karena itu sering mengalami kesulitan dalam melakukan analisis karena metode analisisnya belum dirumuskan dengan baik. seperti dinyatakan oleh miles dan huberman(1984) bahwa : *the most serious and central difficulty in the use of qualitative data is that method of analysis are not well formulate*. Proses analisis data dalam penelitian kualitatif adalah:

1. sejak sebelum memasuki lapangan
2. Selama di lapangan
3. Setelah selesai di lapangan.(Sugiyono:245)

Analisis data sejak sebelum memasuki lapangan dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan, atau data sekunder, yang akan digunakan untuk

menentukan fokus penelitian. Namun demikian fokus penelitian ini masih bersifat sementara, dan akan berkembang setelah peneliti masuk dan selama di lapangan. Sehingga penelitian akan mengalami perkembangan ketika sudah masuk ke data di lapangan (Sugiyono : 245).

Analisis data selama di lapangan model Miles dan Huberman (1984) dalam bukunya Sugiyono (2014: 246) dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara peneliti harus bisa menilai jawaban orang yang diwawancarai. Jika jawaban yang diwawancarai setelah dianalisa belum memuaskan maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi hingga mendapatkan data secara tuntas. Setelah peneliti mengumpulkan data maka peneliti melalui tahapan antisipatori sebelum melakukan reduksi data. *“Anticipatory data reduction is occurring as the research decides (often without full awareness) which conceptual framework, which sites, which research question, which data collection approaches to choose”*.

Itulah sebabnya bila pengumpulan data dilakukan dengan wawancara maka pada tahap transkrip dilakukan secara detail. Setiap kata, tanda baca, bahkan ekspresi dideskripsikan dan dituliskan kembali (transkrip) untuk melakukan antisipasi apabila penuturan informan wawancara menunjukkan indikasi pendapatnya secara mimik untuk dicroscek dengan pernyataan ini.

Analisis data Model Spradley hingga akhir dibagi dalam penelitian kualitatif berdasarkan tahapan dalam proses penelitian kualitatif ketika masuki lapangan dimulai dengan menetapkan seorang informan kunci (key informant) dimana ia harus orang yang berwibawa dan mampu dipercaya membukakan pintu



kepada si peneliti untuk memasuki obyek penelitian.

Setelah itu barulah peneliti melakukan wawancara kepada informan dengan mengajukan pertanyaan analitis deskriptive tersebut dan mencatat hasil wawancara untuk dianalisa. Lalu peneliti melakukan analisa domain, menentukan fokus, melakukan analisis taksonomi. Dari hasil taksonomi peneliti mengajukan pertanyaan kontras kepada informan berlawanan. Lalu dilanjutkan dengan analisis komponensial sehingga dihasilkan penelitian tema-tema budaya untuk akhirnya dtuliskan dalam penulisan etnography (Sugiyono, 2014:253).

Analisis setelah selesai di lapangan berdasarkan pendapat Miles & Huberman analisa datanya dibagi menjadi tiga tahapan yaitu *data reduction*, *data display*, dan *drawing conclusion* (Sugiyono, 2014: 246)

### **1. Reduksi Data**

Reduksi data adalah data yang diperoleh dari lapangan yang jumlahnya cukup banyak maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Seperti telah dikemukakan, semakin lama penelitian di lapangna maka data yang didapat akan makin banyak, kompleks, dan rumit. Maka perlu dilakukan segera analisa data melalui reduksi data.

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti komputer mini, dengan memberikan kode pada aspek-aspek tertentu (Sugiyono:247).



Dalam mereduksi data setiap peneliti akan dipandu oleh tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah temuan. Oleh karena itu kalau peneliti dalam penelitian menemukan segala sesuatu yang dipandang asing, tidak dikenal, belum memiliki pola, justru itulah yang harus dijadikan perhatian peneliti dalam melakukan reduksi data (Sugiyono:249).

Tahap reduksi data merupakan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan, keluasan, dan kedalaman wawasan yang tinggi untuk dapat mereduksi data-data yang memiliki nilai temuan dan pengembangan teori yang signifikan.

## 2. Data Display

Setelah data direduksi maka data didisplay (disajikan) sehingga data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan sehingga akan makin mudah dipahami. Penyajian data kualitatif bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya (Sugiyono, 2014 : 249).

Dengan mendisplay data maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan urutan display data yang telah dipahami. Teks dalam bentuk naratif paling sering digunakan dalam penyajian hasil analisa kualitatif. Namun dapat juga disajikan dalam grafik, matrik, network, dan chart.

Untuk memastikan bahwa peneliti memahami display data kualitatif yang kompleks dan berkembang dinamis maka peneliti harus selalu menguji apakah (data) yang telah ditemukan di lapangan masih bersifat hipotetik itu berkembang atau tidak. Bila setelah lama memasuki lapangan ternyata hipotesis selalu ditemukan dalam data lapangan, maka hipotesis tersebut terbukti, dan akan

berkembang menjadi teori grounded (teori yang ditemukan secara induktif berdasarkan data temuan lapangan yang telah diuji melalui pengumpulan data terus menerus) (Sugiyono, 2014 : 250).

### **3. Penarikan Kesimpulan**

Tahapan terakhir Miles and Huberman 's theory tentang analisis data adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal (hipotesis) yang tidak terbukti dengan dukungan data di lapangan akan menjadi kesimpulan yang masih berubah oleh penemuan-penemuan data berikutnya, sedangkan bila hipotesis didukung oleh ditemukannya bukti data di lapangan maka akan menjadi kesimpulan yang kredibel. Jadi kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah sejak awal dan mungkin juga tidak karena rumusan masalah dalam penelitian kualitatif bersifat sementara (Sugiyono, 2014:252).

Kesimpulan yang didapat dalam penelitian kualitatif adalah temuan baru yang belum ada sebelumnya yang dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih tidak jelas agar menjadi jelas. Ia dapat berupa hubungan kausal (sebab akibat), atau interaktif, hipotesis atau teori. Data display yang telah didukung oleh data-data yang mantap maka akan menjadi kesimpulan yang kredibel (Sugiyono, 2014: 253).

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Pada Bab IV ini, peneliti akan menyampaikan fokus dari penelitian ini yaitu : proses dan faktor *turnover* pada ketiga mantan guru disekolah TK X Pasar Minggu Jakarta Selatan. Dimana peneliti menggunakan metode kualitatif dan pendekatan deskriptif. Metode kualitatif sering disebut dengan sebutan metode penelitian netralistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*) dan disebut juga sebagai metode *ethnography*, karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian bidang Antropologi Budaya, disebut sebagai metode kualitatif karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif (Sugiyono 2014:8).

Pada penelitian kualitatif peneliti dituntut untuk dapat menggali data berdasarkan yang diucapkan, dirasakan dan dilakukan oleh sumber data sebagai informan. Dan pada penelitian kualitatif yang peneliti buka sebagaimana seharusnya apa yang dipikirkan oleh peneliti, tetapi berdasarkan sebagaimana adanya yang terjadi di lapangan yang dialami, dirasakan dan dipikirkan oleh narasumber data (informan). Dengan melakukan penelitian melalui pendekatan deskriptif maka peneliti harus memaparkan untuk menjelaskan dan menggambarkan data yang telah diperoleh oleh peneliti melalui kuesioner dan wawancara yang mendalam kepada informan sampai mendapatkan data jenuh.



## A. DESKRIPSI HASIL PENELITIAN

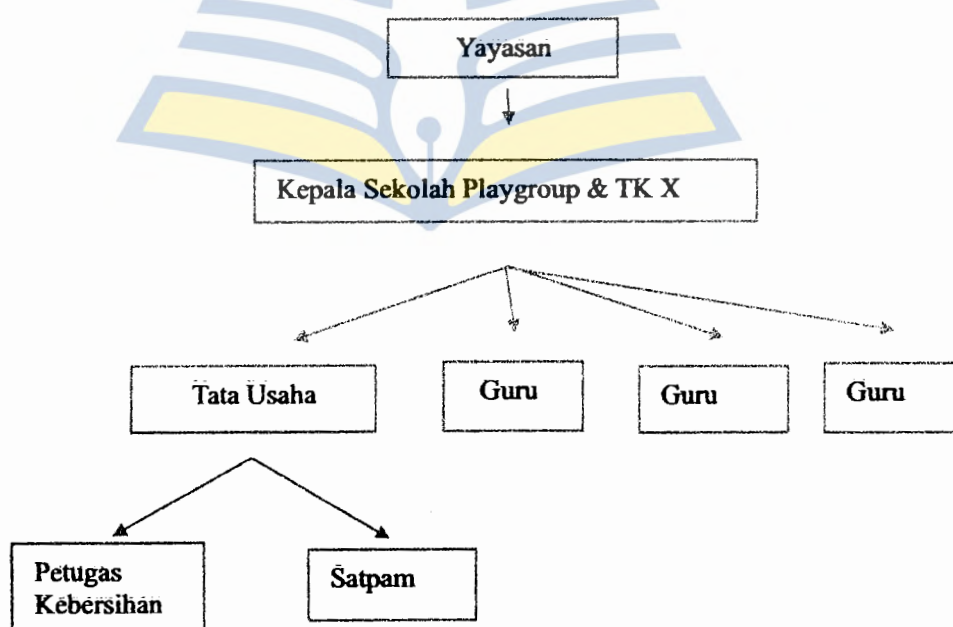
### 1. Gambaran Umum TK X

Sekolah tempat objek penelitian adalah PLAYGROUP & TK X yang berada di Kelurahan Pejaten, Pasar Minggu, Jakarta Selatan. Sekolah tersebut berada di bawah naungan Yayasan Triandri Eka Cakti Darmarini. Sekolah tersebut menyelenggarakan suatu tingkat pembelajaran anak usia dini (PAUD) yang bergerak pada satuan pendidikan Playgroup dan Taman Kanak-kanak.

Sejarah singkat institusi ini dimulai dari tahun 2010, yayasan ini telah memiliki tempat bimbingan belajar dan les Calistung di rumahnya di jalan Sawo Manila. Pada tahun 2012 terinspirasi TK anaknya maka didirikanlah TK X olehnya karena TK lain jauh sekali dari rumahnya.

### 2. Struktur Organisasi Playgroup dan TK X

Adapun struktur organisasi saat ini dapat diuraikan pada gambar berikut :



Gambar 4.1. Bagan Struktur Organisasi TK X

Berdasarkan bagan di atas dapat diketahui bahwa Yayasan sebagai pemilik lembaga pendidikan Playgroup dan TK X. Kepala sekolah diangkat oleh ketua Yayasan. Kepala sekolah lalu membawahi tiga orang guru dan seorang Tata Usaha. Tata Usaha membawahi dua orang staf yaitu : Petugas kebersihan dan Satpam.

### 3. Gambaran Study Kasus TK X

Kabar yang sering beredar di lingkungan lembaga pendidikan Taman Kanak Kanak, bahwa karyawan guru sering berpindah pindah dari sekolah A ke sekolah B dan dari sekolah B ke sekolah C dan begitu seterusnya, sehingga secara kuantitas karyawan guru sering mengalami kekurangan yang mengakibatkan MSDM pada sebuah sekolah tersebut kurang bisa menjalankan fungsi-fungsi MSDM seperti fungsi pemeliharaan SDM.

Alasan karyawan guru melakukan turnover banyak faktor - faktor dan alasannya, seperti kepuasan kerja, faktor usia, kenyamanan kerja, komitmen dan juga faktor ekonomi termasuk gaji dan kompensasi sesuai dengan pandangan Mobley dan kawan - kawan tentang faktor - faktor turnover antara lain ( Mobley at all 1986 : 168 ) :

1. Rasa puas dan tidak puas terhadap pekerjaan.
2. Kegunaan yang di harapkan dari peran - peran kerja intern ( bagi organisasi) yang bersifat alternatif.
3. Kegunaan yang di harapkan dari peran - rea kerja extern (bagi organisasi) yang bersifat alternatif.
4. Nilai - nilai dan hal hal yang bersifat kebetulan yang tidak menyangkut pekerjaan

Maka dasar itu semua, penulis sangat berkeinginan untuk meneliti permasalahan tersebut di atas agar bisa menyelesaikan akar permasalahan yang terjadi di lembaga pendidikan Taman Kanak Kanak tersebut, karena guru merupakan ujung tombak SDM yang harus dipelihara yang merupakan salah satu fungsi MSDM sehingga pembelajaran disekolah bisa lancar dan menghasilkan SDM yang berkualitas unggul.

#### **4. Deskripsi Proses Awal Penelitian**

Pertama penulis mulai mendata awal tentang 5 sekolah di kecamatan Pasar Minggu , Dan yang Gurunya melakukan Turnover yaitu pada 5 sekolah antara lain.:

1. Sekolah TK ST Zainab .
2. Sekolah TK Nurul Huda.
3. Sekolah TK Nur Aqidah
4. Sekolah TK al Ghifari.
5. Sekolah TK X

Setelah mendata dengan melakukan wawancara kepada Kepala Sekolah masing masing dan barulah melakukan wawancara dengan salah satu pengurus Ikatan Guru Taman Kanak Kanak kecamatan Pasar Minggu untuk mendapatkan informasi dan data yang akurat diantara kelima sekolah tersebut di atas itu, TK mana yang karyawannya lebih banyak melakukan Turnover.

Dari data tersebut peneliti mengambil satu sampel yaitu: **TK X** dikarenakan karyawan gurunya paling sering melakukan turnover, karena selama kurun waktu 3 tahun berdirinya TK X tersebut telah ada 13 orang karyawan yang melakukan turnover. Sarana dan Prasarana TK X tersebut sangat lengkap dengan



akreditasi dan perizinan yang sangat lengkap. Jumlah murid menurun dari awal berdiri 60 orang hingga kini siswa yang ada berjumlah 14 siswa.

Tepatnya pada tanggal 14 September 2015 penulis melakukan wawancara dengan Ibu Nurmin S.Pd selaku kepala Sekolah Al-Ghivari dan pengurus IGTK Kecamatan Pasar Minggu yang mengatakan bahwa di Pasar Minggu banyak Guru yang keluar masuk dan IGTK tidak bisa berbuat apa apa. Karena permasalahan ini adalah permasalahan internal sekolah yang juga merupakan tanggung jawab pemerintah yang belum bisa mengangkat Guru TK menjadi PNS. Salah satu sekolah yang paling sering kepala Sekolah/Guru sering keluar (Turnover) adalah Sekolah TK X yang berada di dalam lingkungan Kecamatan Pasar Minggu.

Berdasarkan informasi dari Ibu Nurmin itu kemudian peneliti mencari informasi tentang kebenaran dan keberadaan Sekolah Taman Kanak-kanak X tersebut dengan diterimanya kunjungan peneliti oleh kepala Sekolahnya Ibu X5 pada hari Selasa 1 September 2015. Dari hasil kunjungan itu didapat informasi bahwa sepengetahuannya guru yang telah keluar banyak namun Ibu A tidak mengetahui datanya, kecualimantan kepala sekolah sebelumnya, yaitu ibu X5. Selanjutnya peneliti mendatangi Ibu X1, dari beliau didapat informasi dua orang mantan karyawan TK X, yaitu: Tata Usaha dan Kepala TK lainnya. Sejak itu berkembanglah data dan informasi mengenai sekolah TK X dan data mantan karyawannya semua. Hingga 15 Oktober telah didapat sejumlah 13 nama karyawan yang telah melakukan turnover dalam kurun waktu 3 tahun dari sejak berdirinya yaitu tahun 2012. Hal ini merupakan jumlah yang sangat fantastis.

Jumlah Karyawan Guru Yang Turnover dari sekolah TK X, tiga diantaranya yang unik untuk diteliti sebagai study kasus “**Turnover Karyawan Guru TK X di Kecamatan Pasar Minggu**”

**Tabel 4.1. Daftar Karyawan Turnover TK X**

No	Nama	Jabatan	Lama	Sumber	Alasan & aktivitas setelahnya
1.	XX	Kepsek Jul-Des	6 bulan 2012	X1	Kepsek sementara - sebagai <i>owner</i>
2.	X3	Kepsek	6 bulan	X1	
3.	X4	Kepsek	6 bulan	X1	Diangkat PNS SD tahun 2013 - mengajar di SD
4.	X1	Kepsek	6 bulan	X1	Kurang cocok dengan <i>owner</i> - mengajar privat
5.	G1	guru		X1	Tidak betah karena
6.	X2	Tata Usaha		X1	- Tidak ada Jenjang Karir - Tidak sesuai dengan komitmen awalnya.
7.	G2	guru		X1 & X3	
8.	G3	guru		X1 & X3	
9.	G4	guru		X1 & X3	
10.	G5	Guru		X1 & X3	
11.	S1	Satpam		X1 & X3	
12.	G6	Guru		X1 & X3	
13.	G7	Guru		X1 & X3	

Dari ke-13 data guru turnover tersebut, peneliti mengambil 3 orang karyawan yang unik untuk dijadikan sebagai studi kasus dalam penelitian ini. Ketiga karyawan Guru tersebut adalah X1 (Manatan Kepsek tahun 2013) , X2 Guru KB/ Kepala Sekolah/ Guru TK, X3 (Guru Bantu dan merangkap TU).

Dari gambaran umum tersebut di atas terlihat jelas bahwa permasalahan yang ada pada lembaga pendidikan sekolah Taman Kanak Kanak sangat krusial, di mana peran dan fungsi guru sangat penting yaitu sebagai pengajar dan mendidik anak usia dini untuk membentuk karakter yang berlandaskan pada norma-norma agama, maka guru merupakan SDM yang sangat penting untuk keberhasilan sebuah lembaga pendidikan. Karena guru dan murid seperti dua sisi mata uang yang berarti kedua duanya sama-sama sangat penting.

## **B. TEMUAN, ANALISA DAN PEMBAHASAN**

### **1. Proses Turnover Pada Karyawan Guru di Sekolah TK X**

#### **1.1. Evaluasi kepuasan kerja pada pekerjaan saat ini**

Menurut teori Mobly, kepuasan pekerjaan merupakan tahap awal dimana seseorang melakukan evaluasi tentang pekerjaannya untuk tetap atau mengundurkan diri.

Hal ini sesuai apa yang disampaikan oleh informan X1 (1 Sept 2005) yang mengatakan kepada peneliti bahwa :

“ ..... awal masuk, bulan pertama baru tahu dari gurunya sudah msndapatkan kebijakan yang tidak sama dengan apa yang dikatakan sebelum saya masuk sekolah ini, yang saya dapatkan dari guru-guru..” (1)

Uraian diatas menunjukkan dan membuktikan bahwa informan X1 tidak menemukan kebijakan yang sama dari awal masuk dan sesudah masuk yang membuat informan X1 tidak merasa mendapatkan kepuasan kerja.



Informan X2 menyampaikn lewat wawancara pertama kepada peneliti pada tanggal (15 september 2015) bahwa :

”.... Saya tidak melanjutkan kontraknya karena saya tidak punya harapan dan kesempatan pindah dari TU menjadi guru..... “ (1)

Peneliti menemukan dari hasil penelitiannya bahwa: informan X2 , dari pihak yayasan tidak memberikan jenjang karir sesuai lstr belakang pendidikannya, maka informan X2 ditemukan tidak adanya harapan masa depan untuk menjadi guru tetap yang sesuai dengan pendidikannya sebagai sarjana pendidikan. Ini menunjukkan bahwa pihak yayasan tidak menjalankan fungsi keempat manajemen SDM, yaitu mencocokkan keinginan karyawan dengan kebutuhan organisasi.

Informan X3 menyampaikn lewat wawancara pertama kepada peneliti pada tanggal (03 Oktober 2015) bahwa :

“... Kurang amanah dan tidak jujur, setiap kegiatan ucapannya begini? Besok berubah lagi, dan tidak ada lagi keterbukaan, jadi rahasia-rahasia, dan nanti tiba tiba si guru tidak tahu orang tua nanti jadi, kok tiba tiba mendadak kenapa tidak dikasi tahu dulu tidak konsekwen omongan dan konsisten (1)

Dari uraian tersebut diatas diketemukan bahwa informan X3 tidak ada kepuasan dalam bekerja karena dari pihak yayasan tidak ada kejujuran, tidak amanah, baik dalam tindakan maupun omongannya yang menyebabkan informan X3 berniat ingin *turnover*.

Dari penemuan ketiga informan diatas menunjukkan tidak adanya kepuasan bekerja yang menyebabkan seseorang karyawan melakukan evaluasi

tentang pekerjaannya untuk tetap atau mengundurkan diri/ Turnover yang sesuai dengan teori Mobley.

## **1.2. Pengambilan keputusan untuk melanjutkan niatnya berhenti atau tidak**

Tahap kedua pada proses turnover menurut teori Mobley bahwa kepuasan pekerjaan merupakan tahap awal dimana seseorang melakukan evaluasi tentang pekerjaannya untuk tetap atau mengundurkan diri. Penemuan dari hasil wawancara terhadap ketiga informan sebagai berikut :

Pada tanggal (1 September 2015) informan X1 mengatakan pada peneliti bahwa :

“.....dan bulan ketiga keempat mulai merasakan ketidaknyamanan, justru saya yang menekan mereka dengan mengatakan mau berhenti...” (2)

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor ketidaknyamanan dari informan X1 membuat informan X1 tidak mendapatkan kepuasan kerja yang menjadikan tahap awal dalam berniat melakukan turnover.

Pada tanggal (15 September 2015) informan X2 mengatakan pada peneliti bahwa :

“.....Saya bertanya apakah suatu saat bisa menjadi guru nantinya? Yang dijawab oleh pihak yayasan dengan diam.....” (2)

Kata diam dari pihak yayasan yang mempunyai makna tidak menyetujui bahwa informan X2 menjadi guru tetap yang berarti tidak ada harapan masa depan. Dari penemuan informan X2 diatas menunjukkan adanya evaluasi

kepuasan kerja pada pekerjaan saat ini karena tidak adanya harapan masa depan dengan tidak memperpanjang kontrak dengan pihak yayasan.

Pada tanggal (3 Oktober 2015) informan X3 mengatakan pada peneliti bahwa :

“.....dalam ucapannya terlalu banyak janji tetapi semuanya tidak ditepati, pertama itu dulukan memang dia itukan Saya masuk sekolah baru dua tahun, eh eh baru satu tahun lebih, disitu kita sudah kerja keras pergi pagi pulang malam sampai jam 10 atau jam 11 apalagi kalau ada kegiatan pulang jam 12 malam.....”  
(2)

Dari uraian informan X3 diatas menjelaskan adanya waktu kerja yang tidak tetap sehingga merasa tidak ada kepuasan kerja dalam pekerjaannya, dan tidak adanya reward yang membuat informan X3 menentukan berfikir berniat untuk berhenti.

Dari uraian jawaban wawancara ketiga informan tersebut diatas bisa disimpulkan dan dianalisa bahwa ketiga informan mengalami ketidakpuasan dalam bekerja di sekolah TK X yang mengakibatkan ketiga informan tersebut mengambil keputusan untuk melanjutkan niatnya berhenti/turnover. Maka dari itu jelaslah dari ketiga informan mantan karyawan guru TK X dalam melakukan turnover melalui proses tahapan kedua dengan mengambil keputusan untuk melanjutkan niat berhenti pada pekerjaannya sebagai karyawan guru sekolah TK X. Dan seharusnya pada tahapan ini pihak yayasan mengevaluasi kebijakan-kebijakannya apakah dilaksanakan pada karyawan atau tidak dan adanya keadilan atau tidak, itu sebagai bentuk pengawasan manajemen fungsi ketiga MSDM yaitu pemeliharaan sumber daya manusia lewat komunikasi kerja,



sebagai pengungkapan emosi dan informasi,

### 1.3. Gagasan untuk berhenti (berfikir keluar)

Fase tahapan ketiga dari proses turnover yaitu bila ingin berhenti akan mempertimbangkan ide berhentinya lagi. Pada tahapan ini proses seseorang berfikir untuk keluar disebabkan adanya faktor-faktor yang mempengaruhi pekerjaan sehingga seseorang karyawan akan berfikir untuk turnover. Penemuan dari ketiga informan sebagai berikut:

Informan X1 menyampaikan pada peneliti tanggal 1 september 2015 bahwa:

“.....dan jawaban yayasan kalau X1 resign saya tutup sekolah ini, dan jawaban saya ya terserah bapak, harapan awal dengan kenyataannya tidak sama yang membuat saya berkeinginan untu turnover.....” (3)

Menurut informan X1 jawaban yayasan diatas merupakan bentuk tekanan dan ancaman agar informan X1 tidak keluar, tapi justru kebalikannya dengan tekanan yayasan itu informan X1 semakin yakin akan gagasan untuk berhenti/turnover.

Informan X2 menyampaikan pada peneliti tanggal 15 september 2015 bahwa:

“.....awalnya bekerja, saya bekerja dikontrak dua tahun ditempat kursus calistung awal Januari 2011 sampai 2013, dipertengahan kontrak yayasan menambah lembaga pendidikan sekolah TK X, saya diajak untuk bergabung di TK X sebagai administrasi di TK X tersebut, namun sejak berdirinya tahun 2012 hingga akhir tahun saya tidak dijadikan posisinya sebagai guru kelas, tetapi hanya guru bantu.....” (3)

Karena alasan tersebut diatas informan X2 selaku karyawan TU pada sekolah TK X merasa tidak adanya harapan masa depan yaitu ingin mengamalkan ilmu yang dipunyai sebagai pendidik tidak terwujud maka informan X2 mempunyai gagasan untuk berfikir berhenti.

Informan X3 menyampaikan pada peneliti tanggal 3 Oktober 2015 bahwa:

“ .....Terus selain waktunya guru pulangkan, belajarnya sudah selesai paling telat jam 15,00 tapi tidak pulang harus magrib atau jam 17.00, tidak jujur terlalu banyak ucapan tidak ditepati, seperti nanti maaau naik gaji lhoo sekian sekian, tapi ternyata tidak, padahal kita sudah kerja keras maksimal, apalagi waktu itu jabatan saya guru play grup lalu diangkat jadi kepala sekolah dan sama ketua yayasan pemilik sekolah otomatis kalau ada apa apa kan sudah dikompromikan kita sudah bahas diatas (3)

Dari penemuan yang disampaikan oleh informan X3 bahwa alasan tidak adanya janji yang ditepati oleh yayasan seperti kenaikan gaji dan tidak adanya konsisten dalam ucapannya dari pihak yayasan , itu semua membuat informan X3 mempunyai gagasan berfikir untuk berhenti/turnover.

Dari hasil penemuan wawancara tersebut diatas jelas membuktikan bahwa ketiga informan mempunyai gagasan berfikir untuk turnover setelah mengevaluasi pekerjaannya saat ini, seperti bahwa informan X1 tidak adanya kesamaan antara harapan awal dengan kenyataan. Informan X2 tidak adanya harapan masa depan untuk menjadi guru tetap sebagai bentuk pengamalan ilmunya sebagai seorang pendidik. Dan informan X3 janji yayasan yang ingin menaikkan gaji tidak ditepati dan tidak konsisten dan konsekuen, itu semua menunjukkan bahwa hasil dari penelitian menganalisa dan membahas pada fase ini bahwa seseorang karyawan akan mempunyai gagasan untuk berfikir berhenti

manakala mengalami ketidak adanya harapan masa depan dalam karirnya, tidak adanya kepuasan kerja, dan harapan awal yang tidak sama dengan kenyataannya.

#### **1.4. Tahapan evaluasi terhadap kegunaan penelitian yang diharapkan dan biaya pengunduran diri karyawan untuk melanjutkan ide berhenti dengan mencari peluang pekerjaan lain.**

Dalam buku Mobley dikatakan bahwa kemungkinan memperoleh alternatif lain yang dapat diterima mempunyai kaitan dengan maksud untuk keluar. (Mobley.et.al:1978,147)

Informan X1 menyampaikan lewat wawancara kepada peneliti pada tanggal (1 oktober 2015) bahwa;

“ .....karena kebijakan kebijakan yang saya terima dari owner awalnya kami sepakat , tetapi nyatanya tidak sesuai dengan kenyataannya di lapangan oleh guru guru ysng saya dapatkan dari guru guru, Harapannya saya sampaikan langsung ke owner apa yang saya inginkan dan apa ingin wujudkan di TK itu untuk kemajuan di TK, awalnya mengiyakan tapi pada kenyataannya tidak mendukung itu yang membuat saya lebih tidak puas lagi. (4).

Yayasan yang sering tidak menepati janjinya beulang ulang itu, yang membuat informan X1 lebih tidak puas lagi dan membuat informan X1 tambah yakin tidak adanya harapan yang pasti dari pihak yayasan sehingga melanjutkan ide berhenti dengan mencari peluang pekerjaan lain., karena sudah jelas dengan pasti tiak adanya niat baik dan harapan yang pasti. sama yang menyebabkan saya mengevaluasi harapan dan biaya memperoleh alternatif lain.



Informan X2 menyampaikan lewat wawancara kepada peneliti pada tanggal ( 15 September 2015) bahwa :

“ ..... Dan disuruh mengurus seluruh administrasi perizinan sekolah kedinas terkait, sampai mendapatkan izin prinsip dan operasional ditahun pertama, dan guru yang mengajar ketika berdiri adalah Bu Fifi, Bu Fitri dan Lilis sebagai OB., karena tidak ada harapan untuk menjadi guru kelas, lalu saya mulai berfikir berhenti,.....”(4)

Dari uraian diatas menjadikan saya mengevaluasi terhadap kegunaan penelitian yang diharapkan dan biaya pengunduran diri dan melanjutkan ide berhenti dengan mencari peluang pekerjaan lain untuk memanfaatkan ijazah yang saya punyai yaitu menjadi guru.

Informan X3 menyampaikannya lewat wawancara kepada peneliti pada tanggal ( 3 Oktober 2015) bahwa :

“ ..... Tapi tiba tiba saya ini besoknya berubah lagi, nah saya tidak dikasih tahu, X3 sampaikan keguru dan orang tua begini yaa, oo iya besoknya saya kasih tahu, orang tua protes kok nggak bisa begitu dong X3 ? Lalu saya kasih tahu yayasan seperti ini lhoo jalan baiknya tapi sepertinya yayasan angkat tangan dan tidak mengakui jadi dilempar ke saya.....” (4)

Dari uraian diatas jelas membuktikan akibat informn X3 ini tidak merasa dihargai sebagai kepala sekolah yang sering terjadi kesalahpahaman dan kebijakan yang selalu berubah-ubah maka informan X3 ini mengevaluasi terhadap kegunaan penelitian yang diharapkan dan biaya pengunduran diri.untuk melanjutkan ide berhenti dengan mencari peluang pekerjaan lain.

Dari ketiga penemuan informan diatas dapat disimpulkan bahwa ketiga informan melanjutkan ide berhenti setelah adanya alternatif lain seperti informan

X1 alasan berhenti selain harapan awal tidak sama dengan kenyataannya, ada alternatif lain yaitu masalah keluarga yang anaknya masih kecil sehingga mencari kerja yang jam kerjanya tidak terlalu lama, maka informan X1 memilih untuk bekerja menjadi guru privat. Dan informan X2 dengan mencari alternatif lain yaitu melamar kerja menjadi guru SD yang sudah menjadi keinginannya sejak lama yaitu ingin mengamalkan ilmu yang dipunyainya dan masa depan yang lebih baik

Informan X3 alternatif lain mencari pekerjaan yang waktunya fleksibel karena ayahnya yang sedang sakit menjadi prioritas alternatif dan mencari kerja dengan membukan kantor sendiri dengan membuka kantor ekspedisi, yang waktunya bisa diatur.

Pada tahapan keempat ini, peneliti menemukan dari ketiga informan tersebut sesuai dengan teori Mobley melalui tahapan evaluasi terhadap kegunaan penelitian yang diharapkan dan biaya pengunduran diri karyawan melanjutkan ide berhenti dengan mencari peluang pekerjaan lain.

#### **1.5. Perhitungan untung rugi biaya pindah pekerjaan (Maksud untuk riset mengenai alternatif-alternatif lain).**

Dalam tahap ini maksud dari alternatif lain adalah faktor-faktor yang tidak berkaitan dengan pekerjaan seperti pindahnya pasangan hidup, yang menyebabkan seseorang mencari pekerjaan lain.

Pada tahapan ini dari hasil penelitian yang didapat dari hasil wawancara dan kuesioner bahwa : ketiga informan dari hasil wawancara ataupun kuesioner

tidak diketemukan berniat untuk pindah akibat pasangannya, tetapi yang ditemukan dalam penelitian ini yaitu bahwa informan X1, X2, dan X3 tidak mencari alternatif lain ketika berniat untuk berhenti, begitupun dari pasangannya tidak ada yang pindah kerja diluar jakarta, sehingga tidak mencari alternatif lain.

Tetapi ketiga dari pasangannya yaitu suami menyerahkan sepenuhnya kepada masing-masing istri, seperti yang dialami Informan X1 suaminya mengatakan bahwa :

”.....ya udah kalau memang kamu tidak nyaman istilahnya kalau yang dulu saja sekolah yang besar kamu bisa keluar apalagi sekarang sekolah yang masih baru dan masih belum besar ini, silakan saja kalau kamu keluar, suami menyerahkan semua kepada saya.....” (10)

Informan X2 meyampaikan kepada Peneliti tentang keluarganya khususnya suami yang menyerahkan masalah tersebut kepada informan X2 yaitu dengan kalimat:

“.....sedangkan keluarga sendiri kembali kepada Saya, kalau nyaman ya silakan lanjutkan dan kalau tidak nyaman silakan cari yang lain.....” (11)

Jelas dari perkataan suami informan X2 menyerahkan sepenuhnya kepada informan X2 untuk menghitung untung rugi kalau melakukan turnover.

Informan X3, setelah satu bulan berhenti dari TK X baru mencari pekerjaan lain dengan melamar ke beberapa sekolah, tapi karena ayahnya sedang sakit yang cukup serius dan sangat membutuhkan bantuan keluarganya dengan mengurus ayahnya yang sedang sakit cuci darah. Maka informan X3 tidak menerima panggilan dari sekolah lain untuk mengajar di SMP tetapi memilih



alternatif lain dengan mengurus ayahnya.

Dari penemuan informan X3 ini jelas bahwa informan X3 yang menyebabkan gagasan berfikir berhenti adalah faktor yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yaitu karena faktor ayahnya sakit sehingga informan X3 memperhitungkan untung ruginya biaya pindah kerja sebagai tahapan kelima teori Mobley pada proses turnover.

#### **1.6. Riset mengenai alternatif-alternatif lain (Benar-benar melamar sebanyak pekerjaan yang terbuka lowongannya)**

Pada tahap ini peneliti menemukan dari ketiga informan sebagai berikut: informan X1 menyampaikan kepada peneliti lewat sms pada tanggal (9 november 2015) bahwa:

Pada tahap keenam ini informan X1 melakukan riset alternatif-alternatif lain dengan mengajar privat baca Al-Qur ' an dan membantu anak-anak SD mengerjakan PR dan membuka Event Organizer (EO) yang bergerak didunia anak-anak. Ini semua dilakukannya dalam rangka riset mengenai alternatif apa yang cocok dengan latar belakang sebagai guru dan waktu kerja yang fleksibel.

Informan X2 menyampaikannya kepada Peneliti pada tanggal (1 Oktober 2015) bahwa :

“.....Mungkin awal pertama saya ingin berhenti karena tidak ada kenyamanan Saya bekerja dan merasa tidak cocok dengan atasan Saya, dan paling utama sih ingin memanfaatkan ijazah pendidikan Saya kan disana saya bekerja sebagai TU.....” (6)

Informan X2 merasa tidak adanya kesempatan untuk menjadi guru tetap, maka informan X2 menetapkan untuk keluar dengan tidak memperpanjang kontrak, dan mencari alternatif lain setelah berhenti satu bulan dari karyawan guru TK X dengan melamar di sekolah yang baru dibuka. Dari awal informan X2 ini ingin mengamalkan ilmunya sebagai guru, maka keinginannya itu disalurkan dengan melamar menjadi guru pada sekolah baru yang masih banyak membutuhkan pengajar, sehingga diterima.

Informan X2 dengan menjadi guru SD maka bisa mengamalkan ilmu sesuai dengan harapan sejak awal yang sesuai dengan ijazah yang dimiliki sebagai guru dan tentu ini membuatnya nyaman dan mendapatkan kepuasan dalam bekerja ditempat barunya, karena sesuai dengan harapan awal dan adanya jenjang karir.

Pada kasus informan X3, adanya pekerjaan lain, karena pekerjaan yang baru mempunyai peluang yang bagus dan sesuai dengan waktu yang fleksibel, maka dipekerjaan yang baru saya merasa dihargai karena harapan awal sama dengan kenyataannya, sehingga bisa bekerja pada teman ayah di kantor ekspedisi dan membantu ayah yang sedang sakit, maka dikantor yang baru merasa nyaman karena harapan awal sama dengan kenyataannya.

Dari ketiga informan didapat penemuan dan kesimpulan bahwa ketiga informan mencari alternatif-alternatif lain yang sesuai dengan pendidikan, harapan awal dan waktu yang fleksibel yang waktu kejanya tidak terlalu lama. Tahapan ini sesuai dengan teori Mobley bahwa seseorang karyawan yang ingin keluar akan mencari alternatif-alternatif lain untuk dibandingkan mana yang

cocok dengan dirinya.

### **1.7. *Evaluasi terhadap Alternatif-alternatif Lain.***

Seseorang yang akan melakukan turnover harus melakukan evaluasi terhadap alternatif-alternatif lain yang dihadapinya. Dari beberapa alternatif-alternatif lain itu dievaluasi mana yang cocok dengan kebutuhan dan harapan keinginannya. Dan dari ketiga informan ini ditemukan bahwa dalam mencari alternatif lain yang sesuai dengan background baik pendidikan maupun kemampuan yang dimilikinya.

Seperti pada informan X1 mempunyai kemampuan dalam bidang seni, menjadi guru lukis dan pendidikan agama menjadi guru Iqra, untuk masalah waktu sesuai dengan waktu yang diharapkan oleh informan yaitu pagi untuk keluarga sedangkan sore waktu untuk menjadi guru privat.

Pada informan X2, bisa mencocokkan pekerjaannya dengan ijazah yang dimilikinya, yaitu sebagai guru SD. Dan ini merupakan harapan dan keinginan yang sudah lama diinginkannya menjadi guru.

Informan X3 mencari alternatif lain dengan membuka kantor ekspedisi, sehingga bisa bekerja untuk mendapatkan uang dan bisa mengurus ayahnya yang sakit. Jadi harapan informan X3 untuk mencari uang dan dapat mengurus ayahnya tercapai.

Dari ketiga informan tersebut diatas membuktikan bahwa mengevaluasi alternatif lain dengan mencocokkan keahlian, kemampuan dan waktu yang ada. Maka dapat disimpulkan bahwa ketiga informan melakukan turnover dengan melalui tahapan evaluasi terhadap alternatif-alternatif lain.



### **1.8 Membandingkan alternatif-alternatif lain dengan pekerjaan yang sekarang**

Sebelum seseorang berniat keluar, maka seseorang akan membandingkan pekerjaan alternatif-alternatif yang tersedia dengan pekerjaannya yang sekarang.

Penemuan penelitian menemukan bahwa, Informan X1 tidak mencari pekerjaan lain sebelum keluar dan menjadi guru privat yang hanya 1 jam dengan alasan waktu yang fleksibel, sedangkan ketika menjadi karyawan di TK X memakan waktu cukup lama bisa sampai 8 jam. Sebagai guru privat masih bisa mengurus keluarga, sedangkan menjadi karyawan guru di TK X, karena waktunya yang panjang sehingga tidak dapat mengurus keluarga.

Informan X2 dapat mengamalkan ilmunya dan memanfaatkan ijazahnya, sedangkan ketika menjadi karyawan di TK X tidak bisa memanfaatkan ijazahnya karena hanya sebagai guru bantu / TU.

Informan X3 menjelaskan bahwa dengan membuka kantor ekspedisi dapat mempunyai waktu yang fleksibel, sedangkan ketika menjadi karyawan di TK X memakan waktu yang lama bahkan pernah sampai pulang larut sampai jam 12 malam. Selain itu mendapatkan pemasukan yang lebih banyak di bandingkan menjadi karyawan guru di TK X.

Ketiga informan tersebut diatas membuktikan bahwa informan melakukan perbandingan alternatif-alternatif lain dengan pekerjaan ketika menjadi karyawan di TK X. Maka dapat disimpulkan bahwa ketiga informan melakukan turnover dengan melalui tahapan membandingkan alternatif-alternatif lain dengan pekerjaan yang sekarang.

Pada tahapan ini seorang karyawan berusaha membandingkan alternatif-alternatif lain dengan pekerjaan yang sekarang.

Hasil penemuan dari penelitian ketiga informan tidak diketemukan mencari atau membandingkan dengan alternatif lain, terbukti dari ketiga informan tidak mencari pekerjaan lain ketika masih bekerja atau bahkan ketika sudah berhentipun tidak langsung bekerja atau mencari pekerjaan tetapi dari ketiga informan melakukan cooling down, diam dirumah tidak bekerja dan niat mencari pekerjaan baru ada setelah berhenti bekerja. Akan tetapi informan X1 dan X2 mencari alternatif lain dengan mengurus keluarga, karena anaknya yang masih kecil yang membutuhkan pengasuhan dari ibunya (informan X1).

Informan X2 setelah satu bulan berhenti dari TK X dan kebetulan ada sekolah yang baru dibuka, maka kesempatan itu dia gunakan untuk melamar sebagai guru dan diterima menjadi guru yang sesuai dengan keinginannya mengamalkan ilmunya untuk menjadi guru.

Informan X3 tidak mencari alternatif lain yaitu pekerjaan, dikarenakan ayahnya yang sakit dan membutuhkan bantuan dan waktu untuk merawat ayahnya dirumah. Maka alternatif lain yaitu memprioritaskan urusan keluarga.

### **1.9. Maksud untuk keluar/tinggal**

Pada tahapan ini seseorang karyawan menetapkan niatnya untuk keluar atau tetap tinggal yang berarti tidak jadi keluar.

Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa ketiga informan sudah bulat niat untuk berhenti, dan niat mencari alternatif baru ada setelah berhenti bekerja.

Terbukti informan X1 menyampaikannya lewat wawancara dengan kata-kata sebagai berikut:

” .....justru saya (informan X1) yang menekan mereka dengan mengatakan mau berhenti.....” (3)

“ ..... masalah gaji, kita komitmen, mereka awalnya saya kita nego mintanya dua juta, tapi mereka sempat menawar lihat dulu tiga bulan pertama 1.8 juta, tapi yang saya terima 1.6. juta, selanjutnya 1.8 juta, tidak pernah 2 juta. Pernah si 2 juta, terus saya tanya alasannya apa?, karena kamu marah maka aku kasih 2 juta. Mereka bilang tambahan kebijakan sepertinya mau baik-baikin saya.....” (9)

Dari uraian informan X1 diatas jelas bahwa pihak yayasan tidak komit dalam urusan gaji kepada informan X1, itu yang menyebabkan X1 menetapkan / membulatkan maksud untuk keluar.

Sedangkan informan X2 mengatakan kepada yayasan:

“ .....Apakah suatu saat bisa menjadi guru nantinya?, dijawab oleh yayasan dengan diam lalu saya berfikir bahwa diam berarti tidak setuju, itu yang membuat saya kecewa dan putus harapan.....” (3)

Informan X3, pada tahapan 9 proses turnover ini tetap ingin berhenti dari karyawan guru pada TK X, karena bagi informan X3 kepuasan kerja merupakan syarat bagi seseorang dalam pekerjaannya dan mengurus keluarga merupakan prioritas utama, maka sudah bulat tekadnya untuk keluar/ turnover.

### **1.10 Turnover**

Perilaku yang mengikuti dorongan hati. Setelah melalui sembilan tahapan, seseorang karyawan akan mengambil keputusannya yang terakhir dengan melakukan turnover. Dan dari ketiga infroman itu ditemukan melalui sembilan tahapan untuk sampai kepada tahap pengambilan keputusan turnover.

Ditemukan dari ketiga informan, sebelum keluar dari pekerjaan sebagai guru karyawan di TK X melalui 10 tahapan proses turnover, sesuai dengan teori Mobley pada proses pergantian karyawan. Jadi, teori Mobley masih sesuai



dengan pergantian karyawan (turnover) pada karyawan guru di sekolah TK X kecamatan Pasar Minggu.

Untuk mempermudah dalam pemahaman atas proses *turnover* karyawan guru pada TK X, maka peneliti menyajikannya dalam bentuk tabel dibawah ini.

**Tabel 4.2. Proses *Turnover* Karyawan Guru Pada TK X**

NO	NAMA PROSES	SUBYEK			Keterangan
		Informan X1	Informan X2	Informan X3	
1	Evaluasi kepuasan kerja	√	√	√	Ketiga informan melalui proses pertama dalam menentukan tunover
2.	Melanjutkan niatnya berhenti/tidak berhenti	√	√	√	Subyek tidak ada ketidaknyamanan sehingga melanjutkan niatnya untuk berhenti.
3.	Gagasan untuk berhenti	√	√	√	Akibat merasa tidak nyaman, akhirnya berfikir untuk berhenti.
4.	Tahapan Evaluasi Terhadap Pekerjaan	√	√	√	Karena dari pihak owner tidak konsisten pada kesepakatan awal, maka subyek mulai mengevaluasi.
5.	Mulai Memperhitungkan Untung dan Rugi kalau pindah bekerja	√	√	√	Pada alternatif ini subyek mulai menghitung untung dan rugi antara tetap tinggal dan keluar.
6.	Riset Terhadap Alternatif-alternatif lain.	√	x	√	Informan X1 dan X3 mempunyai alternatif lain, sedangkan Informan X2 tidak mempunyai alternatif lain.
7.	Evaluasi Terhadap Alternatif-alternatif Lain.	√	x	√	Informan X1 memutuskan menjadi guru privat, Informan X2 tidak, dan Informan X3 membuka kantor ekspedisi.
8.	Membandingkan Alternatif Lain dengan Pekerjaan Sekarang.	√	√	√	Ketiga Informan tidak mencari alternatif lain sebelum keluar.
9.	Maksud Untuk Keluar/Tinggal	√	√	√	Ketiga informan sudah bulat untuk keluar.
10	<i>Turnover</i>	√	√	√	Ketiga Informan mengambil keputusan untuk keluar.

Dengan melihat tabel diatas, Informan X1 dan X3 melalui 10 tahapan proses turnover sedangkan informan X2 hanya melalui 8 tahapan proses turnover Karyawan pada TK X. Maka dapat disimpulkan bahwa ketiga informan melakukan turnover yang sesuai dengan Teori Mobley.

## 2. Analisa Penyebab Faktor-faktor *Turnover*

Pada hasil penelitian dengan cara wawancara dan kuesioner dari ketiga informan tentang faktor-faktor *turnover* karyawan sekolah TK X di Pasar Minggu sebagai berikut sesuai dengan teori Mobley dkk yaitu:

### 2.1 *Rasa Puas dan Tidak Puas Terhadap Pekerjaan.*

Informan X1 mengatakan kepada peneliti bahwa:

“.....Awal masuk, bulan pertama baru tahu dari gurunya sudah mendapatkan kebijakan yang tidak sama dengan apa yang dikatakan sebelum saya masuk sekolah ini sebagai guru dengan kenyataannya, seperti gaji yang diterima tiap bulannya selalu tidak sama, sehingga merasa tidak nyaman dan ini yang menimbulkan rasa ketidakpuasan dalam bekerja.....” (1)

Hal tersebut menjadi faktor yang menyebabkan informan X1 ingin keluar dari pekerjaan menjadi karyawan guru pada TK X.

Informan X2 mengatakan kepada peneliti bahwa:

“.....tidak ada harapan masa depan terbukti dengan tidak diangkat menjadi guru tetap, hanya sebagai guru bantu.....”(1)

Hal itulah yang membuat informan X2 merasa tidak adanya harapan masa depan atau jenjang karir yang membuatnya tidak merasa puas karena tidak bisa memanfaatkan sarjana pendidikan yang dimilikinya. Ia tidak melanjutkan kontraknya karena dia tidak punya harapan dan kesempatan pindah dari TU menjadi guru. Karena dasar dua faktor diatas menyebabkan informan X2 ingin keluar dengan tidak memperpanjang kontraknya.

Informan X3 mengatakan kepada peneliti bahwa :

“.....Yayasan tidak amanah, tidak jujur, ucapannya selalu berubah tidak komitmen dan tidak konsisten.....” (1)

Hal tersebut yang membuat informan X3 merasa tidak puas dalam bekerja. Dasar inilah yang membuat Informan X3 berniat untuk keluar dan ini sesuai dengan teori Mobley dkk. Dasar itu semua membuat informan X3 tidak puas dalam pekerjaannya, sehingga ingin keluar.

Dari ketiga informan ini, peneliti menemukan bahwa hasil penelitian ini sesuai dengan teori Mobley dkk, dikarenakan ketiga infoman melakukan turnover dikarenakan ketidakpuasan dalam bekerja.

## **2.2 Kegunaan yang Diharapkan dari Peran-Peran dalam Organisasi.**

Maksudnya bahwa karyawan tidak akan keluar walau tidak puas asalkan ada harapan untuk masa depan. Informan X1 mengatakan kepada peneliti bahwa :

“ .....harapan awal dan kenyataannya yang ada tidak sesuai yang membuat tidak ada harapan masa depan.....”(2).

Karena tidak adanya harapan masa depan maka informan X1 memutuskan untuk keluar.

Informan X2 mengatakan kepada peneliti bahwa :

“ .....tidak ada masa depan, terbukti dengan tidak diangkatnya menjadi guru tetap dan hanya dijadikan guru bantu dan TU, padahal latar belakang pendidikan saya sarjana pendidikan, itu yang membuat tidak ada harapan dan berkeinginan untuk tidak memperpanjang kontrak.....” (2)



Dasar kedua faktor diatas, maka informan X2 memutuskan untuk tidak memperpanjang kontraknya.

Informan X3 juga mengatakan kepada peneliti bahwa :

“.....jenjang karir dan harapan masa depan yang tidak jelas, terbukti informan X3 awalnya guru *playgrup* terus diangkat menjadi kepala sekolah dan baru 2 bulan karena tidak cocok dengan yayasan lalu mengundurkan diri menjadi kepala sekolah dan meminta jadi guru kembali.....”

Hal ini membuktikan masa depan informan X3 tidak jelas. Dasar itulah yang membuat informan X3 berniat keluar.

Dari ketiga informan ini membuktikan bahwa harapan masa depan menjadi faktor pertama untuk seseorang karyawan melakukan *turnover*. Maksudnya kalau ada harapan masa depan dalam jenjang karirnya, maka niat untuk keluar tidak akan diteruskan.

### **2.3 Kegunaan yang Diharapkan dari Peran-Peran Kerja Alternatif Ekstern.**

Variabel ini faktor penentu dalam pergantian karyawan, dimana seseorang karyawan mencoba untuk memahami harapan individu untuk menemukan alternatif pekerjaan lain yang menarik diluar organisasi (Mobley,1986:154).

Informan X1, X2 dan X3 menyampaikan dalam wawancaranya tidak mencari pekerjaan lain tetapi yang diinginkanya bagaimana jalan keluar dari sekolah tersebut dan alasannya tidak mencari pekerjaan karena trauma takut akan mendapatkan seperti yang sekarang, maka perlu waktu untuk menenangkan diri.

Maka peneliti bisa mengambil kesimpulan bahwa *terdapat faktor lain yang mempengaruhi seseorang untuk mencari pekerjaan alternatif seperti rasa traumatik untuk mendapatkan perlakuan yang sama di pekerjaannya yang baru.*

*Kesimpulan ini mengindikasikan bahwa rasa traumatik yang mendalam akan mempengaruhi seseorang untuk menentukan langkah masa depannya seperti apakah seseorang tersebut akan berganti karir atau mencari peluang yang lebih baik. Jadi dari hasil penelitian yang didapatkan, peneliti menyimpulkan bahwa seseorang berhenti bekerja bukan karena adanya faktor penyebab adanya pekerjaan lain tetapi lebih kepada faktor keluarga yang masih sangat membutuhkan waktu dan perhatian.*

#### **2.4. Nilai-nilai dan Peran-peran yang Bukan Bersifat Pekerjaan.**

Yaitu yang berhubungan dengan Orientasi keluarga, gaya hidup dan preferensi-preferensi geografi, serta nilai-nilai keagamaan, kebudayaan dan hubungan sosial akan saling berkaitan dengan nilai-nilai yang berkaitan dengan pekerjaan. Jadi, pemahaman peramalan dan manajemen pergantian karyawan memerlukan pemikiran terhadap pentingnya nilai-nilai dan peran-peran yang tidak berkaitan dengan pekerjaan (Mobley,1986 :155).

Informan X1 mengatakan bahwa nilai-nilai agama sangat mengganggu pikirannya seperti pihak yayasan tidak menempati janjinya dan kebijakan yang berubah-ubah sehingga informan X1 merasa tidak nyaman dan sering ada fitnah seperti ketika dia masuk kerja diisukan bahwa informan X1 yang meminta pekerjaan pada pihak yayasan yang diceritakan oleh ibu Novi dan ibu Wati sehingga menjadikan suasana hati yang gelisah dan tidak nyaman,

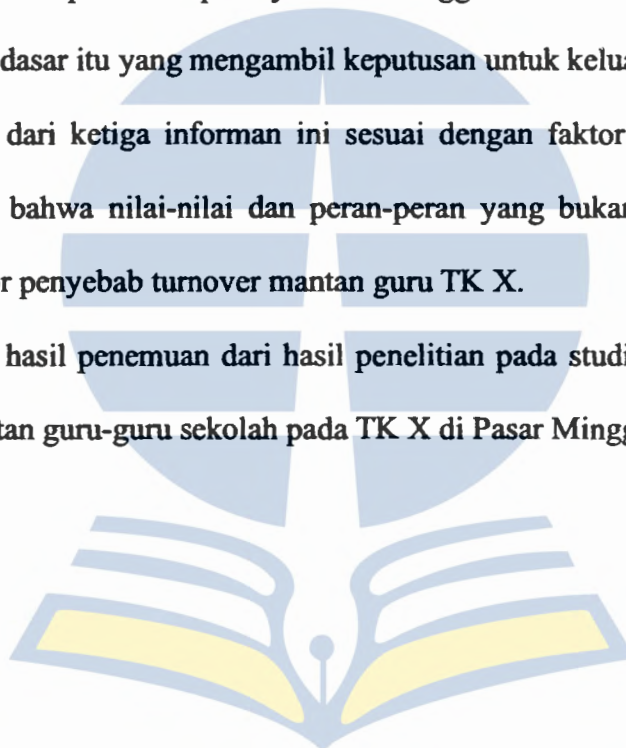
Sedangkan informan X2 lebih kepada nilai-nilai orientasi keluarga yang tidak mendukung karena tidak adanya harapan masa depan yang jelas. Walaupun informan X2 sudah mengurus ijin operasional sekolah yang menjadi tugasnya sudah selesai dalam tempo satu tahun, itu merupakan sebuah prestasi dari

informan X2, akan tetapi dari pihak yayasan tidak memberikan reward apapun malah informan X2 tetap menjadi guru bantu, itu yang membuat hati informan X2 sakit dan kecewa terhadap pihak yayasan.

Informan X3 merasakan tidak adanya nilai-nilai agama dari pihak yayasan yang tidak amanah, kurang jujur dan perkataan yang tidak baik sering keluar dari pihak sekolah dan terjadi fitnah sesama guru yang semua ini membuat suasana tidak nyaman dan saling curiga, begitupun kepada pihak yayasan yang selalu berbicara berbeda pada setiap karyawan sehingga menimbulkan fitnah dan rasa curiga. Maka dasar itu yang mengambil keputusan untuk keluar.

Maka dari ketiga informan ini sesuai dengan faktor teori Mobley yang menyebutkan bahwa nilai-nilai dan peran-peran yang bukan bersifat pekerjaan menjadi faktor penyebab turnover mantan guru TK X.

Itulah hasil penemuan dari hasil penelitian pada studi kasus faktor-faktor turnover mantan guru-guru sekolah pada TK X di Pasar Minggu.





Untuk mempermudah dalam pemahaman atas faktor-faktor yang menyebabkan *turnover* karyawan guru pada TK X, maka peneliti menyajikannya dalam bentuk tabel dibawah ini.

**Tabel 4.2. Faktor-Faktor *Turnover* Karyawan Guru Pada TK X**

NO	NAMA PROSES	SUBYEK			Keterangan
		Informan X1	Informan X2	Informan X3	
1	Rasa Puas dan Tidak Puas Terhadap Pekerjaan	Tidak Puas	Tidak Puas	Tidak Puas	Ketiga informan melalui tahapan pertama akibatnya sudah berfikir untuk keluar.
2.	Adanya Jenjang Karir/Harapan Masa Depan.	Tidak Ada	Tidak Ada	Tidak Ada	Ketiga Informan Mulai berniat untuk keluar akibat tidak adanya jenjang karir.
3.	Alternatif Lain	Tidak Ada	Tidak Ada	Tidak Ada	Ketiga Informan tidak mencari alternatif lain.
4.	Peran-Peran yang tidak Berhubungan dengan Pekerjaan (Masalah Keluarga)	Tidak	Tidak	Ya	Informan X1 dan X2 tidak adanya faktor penyebab dari keluarga, sedangkan informan X3 keluarga mempunyai pengaruh dalam penentuan keluar.

Dari tabel diatas jelas bahwa Informan X1 dan X2 Tidak melalui keempat faktor, tetapi hanya 2 faktor. Sedangkan informan X3 melalui keempat faktor tersebut.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Dari hasil analisa dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab IV, maka peneliti ingin menyampaikan kesimpulannya dari hasil penemuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Ketiga informan mantan dari karyawan guru TK X, dalam melakukan turnover melalui sepuluh langkah tahapan proses turnover dari tahapan awal yaitu tahapan evaluasi kepuasan kerja sampai pada tahapan akhir yaitu tahapan benar benar keluar, dan ini sesuai dengan teori Mobley yang berarti teori Mobley masih relevan pada penelitian turnover karyawan pada studi kasus taman kanak-kanak TK X di kecamatan Pasar Minggu Jakarta Selatan.
2. Dari ketiga informan mantan guru TK X ditemukan bahwa, dalam melakukan Turnover disebabkan karena adanya faktor-faktor turnover seperti :
  - a. Faktor rasa tidak puas terhadap pekerjaan menjadi karyawan guru pada sekolah TK X.
  - b. Faktor tidak adanya harapan masa depan dari ketiga informan.
  - c. Faktor alternatif lain menjadi faktor penyebab turnover dari ketiga informan,

- d. Faktor nilai-nilai yang bukan bersifat pekerjaan, dimana dari ketiga informan mendahulukan faktor keluarga yang sedang membutuhkan perhatiannya. Dan ini sesuai dengan pendapat Mobley, bahwa seseorang karyawan melakukan turnover disebabkan adanya faktor-faktor yang mendukungnya. Seperti faktor kepuasan bekerja, harapan masa depan, adanya alternatif lain, nilai-nilai dan peran-peran yg bukan bersifat pekerjaan.

Jadi, Informan X1 dan X2 Tidak melalui keempat proses, tetapi hanya 2 proses. Sedangkan informan X3 melalui keempat proses tersebut.

## **B. Saran**

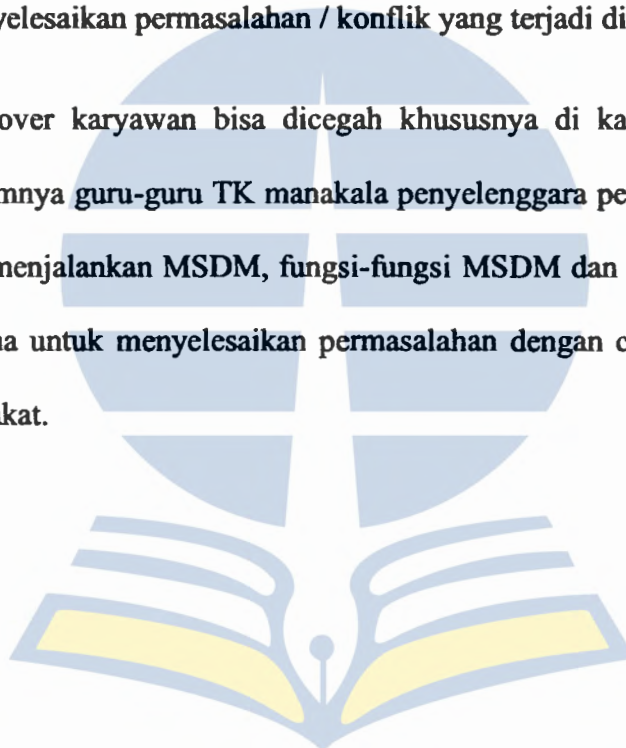
Berdasarkan hasil analisa dan hasil temuan penelitian, maka peneliti ingin memberikan saran-saran sbb:

1. Berdasarkan penemuan yang peneliti dapatkan bahwa pihak yayasan tidak menjalankan kelima fungsi manajemen seperti pengadaan MSDM tidak direncanakan dengan baik, tidak melakukan pengembangan SDM seperti pelatihan guru, kemudian tidak adanya kompensasi seperti sudah pulang malam tetapi tidak ada uang lembur, kemudian fungsi pengintegrasian pada informan 3 yang berpendidikan guru tapi menjadi pegawai TU dan tidak menjalankan fungsi kelima yaitu pemeliharaan SDM seperti tidak adanya jejang karir sehingga seluruh karyawannya mempunyai masa kerja yang singkat. Itu semua menunjukkan pihak yayasan tidak menjalankan fungsi SDM padahal menurut Widodo



(2015:04) sebuah lembaga pendidikan besar maupun kecil wajib menerapkan MSDM untuk keberhasilan sebuah lembaga pendidikan baik secara kualitas maupun kuantitas agar berkembang sesuai dengan harapan dan keinginan owner dan menghindari turnover karyawan.

2. Konflik yang terjadi pada TK X antara kedua belah pihak (yayasan dan karyawan) sebaiknya digunakan sarana komunikasi sebagai pengungkapan emosi dari kedua belah pihak untuk mencari solusi dalam menyelesaikan permasalahan / konflik yang terjadi di sekolah TK X.
3. Turnover karyawan bisa dicegah khususnya di karyawan TK X dan umumnya guru-guru TK manakala penyelenggara pendidikan khususnya TK menjalankan MSDM, fungsi-fungsi MSDM dan komunikasi sebagai sarana untuk menyelesaikan permasalahan dengan cara bermusyawarah mufakat.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adler, M. (1988). *Reforming Education: The Opening of the American Mind*. New York: Macmillan Publishing Company
- Aslichati, Lilik dkk. (2010). *Materi Pokok Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Badriyah, Mila. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia. Cet.1
- Bangun, Wilson . (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Darsono. (2009). *Budaya Organisasi: Kajian Organisasi Bisnis Ekonomi, Sosial, Pendidikan, dan Politik*. Jakarta: Nusantara Consulting.
- Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia. (2006). *Undang-undang Republik Indonesia No.14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: Sekretariat Jenderal Departemen Pendidikan Nasional. cet.1
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (1988). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka. Ed. 1
- Dessler, Garry . (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Paramita R. Jakarta: Indeks, Ed. 10. Jilid 1 dan 2
- Gaol, CHR. Jimmy L. (Juli 2015). *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis*. Jakarta: Kompas Gramedia. Cet. 2
- Goodlad, J.I; Soder, R.; Sirotnik, K.A. (1990). *The Moral Dimensions of Teaching*. San Fransisco : Jossey Bass Publishers.
- Iswanto, Yun. (2013). *Materi Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Terbuka. cet.7. Ed. 1
- Kemmendiknas, *Permendiknas No.16 Tahun 2007 Tentang Standar Akademik dan Kompetensi karyawan dan Permendiknas No. 18 Th 2007 tentang Sertifikasi karyawan Dalam Jabatan*
- Kemmendiknas. *PP NO. 74 Tahun 2008 tentang Guru*
- Kurniawan, Emmanuel,. (2013). *Tahukah Anda Hak-hak Karyawan Tetap dan Kontrak*. Jakarta: Dunia Cerdas. Cet. 1
- Kusnandar. (2007). *Guru Profesional Implementasi KTSP dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi karyawan*. Jakarta: Rajawali Press.

- Lekdis. (2005). *PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*.
- Mulyasa, E. (2008). *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, E.. (2012). *Manajemen PAUD*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, E. (2014). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nawawi, H. Hadari. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Ridwan, M.B.A. (2014). *Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian*.
- Rohiat. (2012). *Manajemen Sekolah*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : Refika Aditama.
- Soetjipto & Rafli Kosasi. (2007). *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Solihin, Ismail. (2010). *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung : Alfabeta. Cet. 21
- Sujiono. Yuliani N. (2009). *Konsep Dasar Pendidikan Anak Usia Dini*. Jakarta: Indeks,
- Suparno, Paul. (2004). *Guru Demokratis di Era Reformasi*. Grasindo: Jakarta.
- Surakhmad, Winarno. (2009). *Pendidikan Nasional, Strategi dan Tragedi*. Kompas: Jakarta. Bandung : Alfabeta. cet-6
- Suyudi & Maulidya Ulfah. (2013). *Konsep Dasar PAUD*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Saridjo, Marwan. (2009). *Mereka Bicara Pendidikan Islam Sebuah Bunga Rampai*. Jakarta. Rajawali Press
- Syahrizal, Darda. (2013). *222 Tanya Jawab Hak dan Kewajiban Karyawan & Perusahaan*. Jakarta: Laskar Aksara. Cet. 1
- Tilaar., H.A. R.,. (2005). *Manifesto Pendidikan Nasional: Membangun Semangat Kerja Guru*, Yogyakarta: Laksbang PressSindo.
- Uno H.B. (2007). *Profesi Kependidikan Problema, Solusi dan Reformasi*



*Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers. Ed.Revisi.

Widodo, Suparno Eko. (Februari 2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Wirawan.( 2015). *Manajemen Sumber Daya Indonesia : Teori Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis. Pemerintahan, dan Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers. Ed.

Wiyani & Barnawi, Novan Ardy . (2014). *Format PAUD : Konsep, Karakteristik, dan Implementasi Pendidikan Anak Usia Dini*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media

### **Jurnal & Publikasi Ilmiah Lainnya**

Abeer, E. Dajani. (2014). Qualitative Investigation o f Principal Behaviors that Im pact Teacher Turnover Intention and Job Satisfaction in an American International School. *Dissertation Manuscript*. Northcentral University. Prescott Valley, Arizona : ProQuest LLC. UMI Microform: 3578708

Boe, et al. (Fall 2008). Teacher Turnover: Examining Exit Attrition, Teaching Area Transfer, and School Migration. *Council of Exceptional Children*. Vol. V No. 1. pp. 7-31 ; 75, 1; ProQuest

Cox, Lillie,. (2009). A Study of the Impact of Salary Supplements on Teacher Turnover in North Carolina. *Dissertation*. University of North Carolina at Chapel Hill. USA : ProQuest LLC. UMI Microform 3355803

Enceng. (Juni 2011). Menyusun Kompensasi PNS Berbasis Kinerja. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*. Vol. 5, No.1

Falanzi & Astuti, M. Azmi,. Sih Darmi,. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepuasan Gaji terhadap Keinginan Pindah Kerja dengan Komitmen Organisasional sebagai Mediasi*. jpmajemendd150033

Faramita, Winarni & Mansur,. Nanditya Ika, Indah, Moh,. *Kajian Turnover Intention Perawat di RSX Prasetya Husada Malang (Permasalahan dan Penyebabnya)*. jpmajemendd150033

Hom, P.W., Griffeth, R.W., & Sellaro, L. (1984). *The Validity of Mobley's (1977) model of employee turnover*. *Organisasi Behavior and Human Performance*, 34, 141-174.

Keesler, Venessa Ann.(2010). Teacher Turnover And Undersupply: a School Organizational Analysis. *Dissertation Publishing*. Michigan State University. USA: ProQuest LLC. UMI Microform 3435192

Listyorini & Kusjainah, Inon. ( Desember 2013). Faktor-faktor yang

- Mempengaruhi Turnover Intention (Studi pada Karyawan Bagian Akuntansi Perusahaan Swasta di Yogyakarta). *Laporan Penelitian. DPPM Ditjen Pendidikan Tinggi*. Kemmendikbud RI. Universitas Teknologi Yogyakarta.
- Lubis, Rumanda Bulan A. (2006). *Pengaruh Pemberian Insentif dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Balai Yasa Pulo Brayon PT. Kereta Api*. Medan: Universitas Sulawesi Utara
- Merrill, Elizabeth . (2014). The Relationship Between Teacher Turnover And School Performance In New York City 's Middle Schools. *Dissertation*. University of Pennsylvania. ProQuest LLC. UMI Microform 3609211
- Michaels & Spector, Charles E, Paul E. 1982. Causes of Employee Turnover: A Test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology* , Vol. 67, No. 1,53-59. the American Psychological Association, Inc.
- Peterson, Jonathan R. (January 2011). Essays on Employee Turnover. *Dissertation*. Cornell University.USA: ProQuest LLC. UMI Microform 3484826.
- Ryan & Sagas, Timothy David & Michael. (2009). Relationships between pay satisfaction, work-family conflict, and coaching turnover intentions. The University of Memphis. *Team Performance Management* Vol. 15 No. 3/4, pp. 128-140. Tennessee, USA: Emerald Group Publishing Limited 1352-7592
- Rahardja, Saptia. (2000). *Analisis Motivasi dan Kepuasan Kerja karyawan Kantir Samsat DIPENDA Jawa Tengah*. Semarang: Prodi. Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Sautma, Zeplin, & Deborah, R.B.,J.W., C.W.,. (Desember 2013). *Pengaruh Kompetensi Manajemen dan Pendapatan Karyawan Terhadap Turnover Key User Enterprise Resources Planning Melalui Kepuasan Kerja dan Job Engagement dan Organization Engagement pada Perusahaan Manufaktur Jawa Timur*. Universitas Kristen Surabaya. 2013
- Srimindarti, Cecilia,. (September 2012). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Premature Sign-off dengan Turnover Intention sebagai Variabel Intervening: Suatu Tinjauan dari Goal Setting Theory. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*. Vol. 8. Nomor 2. h. 102-110
- Synar, Edwyna Anne,. (2010). Examination of The Financial Costs of Teacher Turnover In Mid-Sized Urban School Districts. *Dissertation*. University of Oklahoma. Norman, Oklahoma. ProQuest LLC. UMI Microform 3402996
- Yudhawati. D, Santi. ( Mei 2014). *Manajemen SDM Dalam Pembelajaran Pendidikan Anak Usia Dini di TK Angkasa LANUD Iswahjudi Maospati Magetan*. Magetan: STKIP Nugroho. Volume 02, No. 01

Walani, Fenika. (Maret 2010). Studi Komitmen Organisasional: karyawan Contingent dan Survivor. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*. Volume 6. Nomor 1. 2010.

Widarthana, I Putu Esa. ( Maret 2012 ). Pengaruh Komitmen Terhadap Perubahan pada Intensi Keluar. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*. Volume 8. Nomor 1.





# LAMPIRAN - LAMPIRAN



## **DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA KE SEKOLAH**

1. Nama Sekolah
2. Alamat Sekolah
3. Nama Yayasan/Ketua
4. Sejarah singkat Sekolah
5. Nama Kepala Sekolah
6. Nama guru-guru/tahun masuk
7. Nama staf/tahun masuk
8. Jenis kelas
9. Jumlah murid
10. Kondisi sekolah secara umum
11. Kelebihan dan kekurangan
12. Legalitas sekolah
13. Bagaimana siklus pergantian karyawan? Mengapa Demikian
14. Kalau memang banyak yang keluar
15. Apa alasannya?
16. Nama, alamat dan telepon mereka?
17. Lalu mereka kemana dan bagaimana aktivitasnya setelah itu?
18. Untuk karyawan yang bertahan lama, bagaimana manajemen Smart Kid dalam membuat karyawan setia dan nyaman bekerja selama ini?

**DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA INTERVIEW**

**Nama** : .....

**Usia** : .....

**Jenis Kelamin** : *L / P*

**Pendidikan** : .....

**Alamat** : .....

**Telepon** : .....

**Tahun MasukKeluar:** .....

**Masa kerja** : .....

**Gaji** : .....

**Rekan saat masuk** : .....

**Rekan saat keluar** : .....

**Rekan saat keluar** : .....

**Rekan saat keluar** : .....

**Yang keluar/masuk selama bekerja:**

**Alasan utama pengunduran diri:**

**- Mengapa pada awalnya ingin berhenti?**



**- Sejak kapan ada keinginan untuk berhenti**

.....

**- Kejadian apa yang membuat anda berfikir ingin berhenti**

.....

**Kalau tidak puas karena apa?**

**Bagaimana harapannya**

**Waktu kerjanya bagaimana?**

**Gajinya bagaimana?**

**Bagaimana tanggapan keluarga dengan pekerjaannya?**

**Bagaimana pula tanggapan keluarga ketika anda ingin berhenti?**

**Kebijakan pimpinan anda bagaimana?**

**Ada tidak pekerjaan lain?**

**Komitmen terhadap tempat anda bekerja?**

**Kenapa anda bereja di tempat lain?**

**Kenapa anda idak mengajar lagi?**

**Kenaa anda bekerja tidak di bidang pendidikan lagi?**

**Cerita dari masuk hingga turnover/bila bertahan bagaimana?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## DATA PERSONAL INFORMAN PENELITIAN TURNOVER

No	Nama	Jabatan	Telepon	Alamat	TK	INFORMASI
1.	Nurjannah	Kepsek	082240218274 0	Pejaten, Pasar Minggu	Smart Kids	Semua tentang Smart Kids
2.	Nurmin	Ketua IGTK		Pasar Minggu	Al Ghivari	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banyaknya guru TK menjadi guru bantu yang diangkat PNS dan ditempatkan di SD, SMP. Atau SMA</li> <li>- Guru TK banyak yang pindah dan keluar masuk TK adalah karena:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cari Pengalaman</li> <li>2. Tuntutan Ekonomi (alasan utama)</li> <li>3. Pengen cari TK yang dekat rumahnya.</li> </ol> </li> <li>- TK yang banyak turnover karyawannya adalah TK Smart Kids</li> <li>-agar betah kepala sekolah dan yayasan yang enak mengayomi.</li> <li>-Yayasan yang membebaskan dan memberikan kesempatan kepala sekolah berkreativitas.</li> <li>- Kepala sekolah yayasan dan gr bekerja dengan senang dan tulus lagi bertanggung jawab.</li> </ul>
3.	Rusmiyati	Yayasan & Kepsek	08138940645	Cilandak	Nurul Huda	Semua tentang Nurul Huda
4.	Yanti Rohayati			Ragunan	Nur Akidah	Semua Tentang Nur Akidah
5	Fatmawati		085883473791	Ragunan	Siti Zainab	Semua Tentang Siti Zainab

## DATA TK AL-GHIVARI

10. Nama Sekolah : TK AL-GHIVARI
11. Alamat Sekolah : Kec. Pasar Minggu, Jakarta Selatan
12. Nama Yayasan/Ketua : Arofah/Yayah
13. Sejarah singkat Sekolah : TK Al-Ghivari dari tahun 2004-2015
14. Nama Kepala Sekolah : Nurmin S.Pd
15. Nama guru-guru/tahun masuk : Guru kelas 5
16. Nama staf/tahun masuk :
17. Jenis kelas : TK A dan TK B
18. Jumlah murid : 57 anak
  - a. TK-A : 11 orang
  - b. TK-B : 23 orang
19. Kondisi umum :
20. Kelebihan dan kekurangan :
21. Legalitas sekolah :
22. Uang masuk : Rp. 1.250.000
- Uang tahunan : Rp.
- SPP : Rp. 200.000
23. Bagaimana siklus pergantian karyawan? : Lambat dan jarang yang keluar.
24. Manajemen yang membuat karyawan setia dan nyaman bekerja selama ini?
  - a. Bisa diurus sertifikasinya jadi sejahtera, nyaman, dan bs profesional.

### DATA GURU YANG TURNOVER

N o	Nama	Jabatan	Lama	Tahun	Umur out	Alasan & aktivitas setelahnya
1	Anggi	guru		2004-2011		Menikah ikut suami ke Bali
2.	Zulfa	guru		2005-2010		Mutasi SK dari pindah ke SD Mampang Prapatan
3.	Siti Helmi	guru bantu		2005-2013		Diangkat PNS di SD
4.	Evi	guru		2004-2010		Sakit TBC



## DATA TK NUR AQIDAH

19. Nama Sekolah : TK NUR AQIDAH
20. Alamat Sekolah : Jl. Gotong Royong RT/RW. 07/01 Ragunan Kec. Pasar Minggu, Jakarta Selatan
21. Nama Yayasan/Ketua : NUR AQIDAH / Drs. M. Dahlan M.Pd
22. Sejarah singkat Sekolah : Anak-anak bermain sejumlah 10 orang pada tahun 1985-1986 lalu menjadi TK
23. Nama Kepala Sekolah : Yanti Rohayati (sertifikasi)
24. Nama guru-guru/tahun masuk : Guru kelas 5
  - a. Tauhidah : 2001 - sekarang
  - b. Romzah : 1999 - sekarang
  - c. Shafah : 2014 - sekarang
  - d. Manisah : 1992 - sekarang
  - e. Rohani : ..... (sertifikasi)
25. Nama staf/tahun masuk : Rohani (TU), Manisah (kebersihan)
26. Jenis kelas : TK A dan TK B
27. Jumlah murid : 34 anak
  - c. TK-A : 11 orang
  - d. TK-B : 23 orang
25. Kondisi umum : jumlah murid menurun
26. Kelebihan dan kekurangan : sarana & prasarana lengkap tapi letaknya kurang strategis dan di dalam perkampungan padat
27. Legalitas sekolah : Akreditasi A
28. Uang masuk : TK A = Rp.  
: TK B = Rp.
- Uang tahunan : Rp.
- SPP : Rp.
29. Bagaimana siklus pergantian karyawan? : Lambat dan jarang yang keluar.
30. Manajemen yang membuat karyawan setia dan nyaman bekerja selama ini?
  - a. Manajemen gotong royong dan sertifikasi selalu diusahakan.

**DATA GURU YANG TURNOVER**

No	Nama	Jabatan	Lama	Tahun	Umur out	Alasan & aktivitas setelahnya
1	Syamsiah :	Guru		1987	2000	PNS Pindah ke SD
2.	Yuni	Guru			2010	PNS Pindah ke SMP
3.	Aisyah	Guru			2011	Membuat TK sendiri



## DATA TK NURUL HUDA

28. Nama Sekolah : TK NURUL HUDA
29. Alamat Sekolah : Jl. Cilandak KKO , GG. Abah RT/RW. 05/05 No.25 Ragunan  
Kec. Pasar Minggu, Jakarta Selatan
30. Nama Yayasan/Ketua : Nurul Huda Haqqi /Ibu H. Mudjiman
31. Sejarah singkat Sekolah : Awalnya ini adalah TPA yang dibangun Alm. Hj. Mayani sejak tahun 1983 lalu tahun 2003 diubah menjadi TK Diknas
32. Nama Kepala Sekolah : Rusmiyati S.Pd.I
33. Nama guru-guru/tahun masuk : Guru kelas 3, Guru Ekskul 2 orang
- f. Fatimah S.Pd : 2003 - sekarang
- g. Siti Fitriya S.Pd.I : 2005 - sekarang
- h. Fitri Nurrahmah M.Psi : 2003 - sekarang
34. Nama staf/tahun masuk :
35. Jenis kelas : KB, TK A dan TK B
36. Jumlah murid : 15 anak
- e. TK-A : 7 orang
- f. TK-B : 8 orang
31. Kondisi umum : Lokasi kurang strategis
32. Kelebihan dan kekurangan : Fasilitas tempat luas dan memadai
33. Legalitas sekolah : Akreditasi B
34. Uang masuk : 1.800.000
- Uang tahunan : Rp. 1.100.000
- SPP : Rp. 150.000
35. Bagaimana siklus pergantian karyawan? : Lambat dan jarang yang keluar.
36. Manajemen yang membuat karyawan setia dan nyaman bekerja selama ini?
- b. Mensertifikasi guru sudah sertifikasi 2, yang lain sedang disertifikasi



## DATA GURU YANG TURNOVER

No	Nama	Jabatan	Lama	Umur in	Umur out	Alasan & aktivitas setelahnya
1	Aisyah	Guru			2014	Meninggal
2.	Syamsiyah	Guru			2011	PNS Pindah ke SD
3.	Kalimah	Guru			2000	Pindah ke Kalimantan



## DATA TK SMART KIDS

1. Nama Sekolah : PLAYGROUP & TK SMART KIDS
2. Alamat Sekolah : Jl. Rambutan Raya No. 46 RT.003 Rw.06 Kel. Pejaten Barat, Kec. Pasar Minggu, Jakarta Selatan
3. Nama Yayasan/Ketua : Triandri Eka Cakti Darmarini/ Bpk. Dicke Andri A
4. Sejarah singkat Sekolah : Pada tahun 2010 ia memiliki tempat bimbingan belajar dan les Calistung di rumahnya di jalan Sawo Manila. Pada tahun 2012 terinspirasi TK anaknya (Smart School) didirikanlah TK karena jauh sekali dari rumahnya.
5. Nama Kepala Sekolah : Siti Nurjanah A.Md
6. Nama guru-guru/tahun masuk : Rizqa S.Pd (2014) dan Siska Yulia S.Pd (2014),  
guru ekskul 2 orang (bahasa Inggris dan Melukis)
7. Nama staf/tahun masuk : Septi (TU), Idrus (Security), Lilis (Pramusaji)
8. Jenis kelas : TK A dan TK B sentranya 6/8
9. Jumlah murid : 14 anak (TK-A 6 orang & TK-B 8 orang)
10. Kondisi umum : Jumlah murid menurun dari awal berdiri 60 orang.
11. Kelebihan dan kekurangan : Sarana lengkap tapi kurang guru dan pelatihan
12. Legalitas sekolah : Akreditasi dan izin lengkap
13. Untuk karyawan yang bertahan lama, bagaimana manajemen Smart Kid dalam membuat karyawan setia dan nyaman bekerja selama ini?
14. Uang masuk : TK A = Rp. 4.300.000  
: TK B = Rp. 4.100.000  
Uang tahunan : Rp. 1. 800.000  
SPP : Rp. 400.000
15. Bagaimana siklus pergantian karyawan? : sangat cepat dan sering.

## Daftar Karyawan Turnover TK Smart Kids

No	Nama	Jabatan	Lama	Sumber	Alasan & aktivitas setelahnya
1.	Kiki Lutfiyah	Kepsek Jul-Des	6 bulan 2012	Kepsek saat ini	Kepsek sementara - sebagai owner
2.	Eva Juliana	Kepsek	6 bulan	Kepsek saat ini	
3.	Apriyanti N	Kepsek	6 bulan	Kepsek saat ini	Diangkat PNS SD tahun 2013 - mengajar di SD
4.	Chema	Kepsek	6 bulan	Mantan Kepsek	Kurang cocok dengan owner - mengajar privat
5.	Iis	guru		Mantan Kepsek	Tidak betah karena
6.	Suryaningsih S.Pd.I	Tata Usaha		Mantan Kepsek	
7.	Vivi	guru		Mantan Kepsek	
8.	Dian	guru		Mantan Kepsek	
9.	Novi	guru		Mantan Kepsek	
10	Wati	Guru		Mantan Kepsek	
11.	Khairul	Satpam		Mantan Kepsek	
12.	Sandi	Guru Ekskul Menari		Mantan Kepsek	
13.	Fitri	guru			



## DATA TK ZAINAB

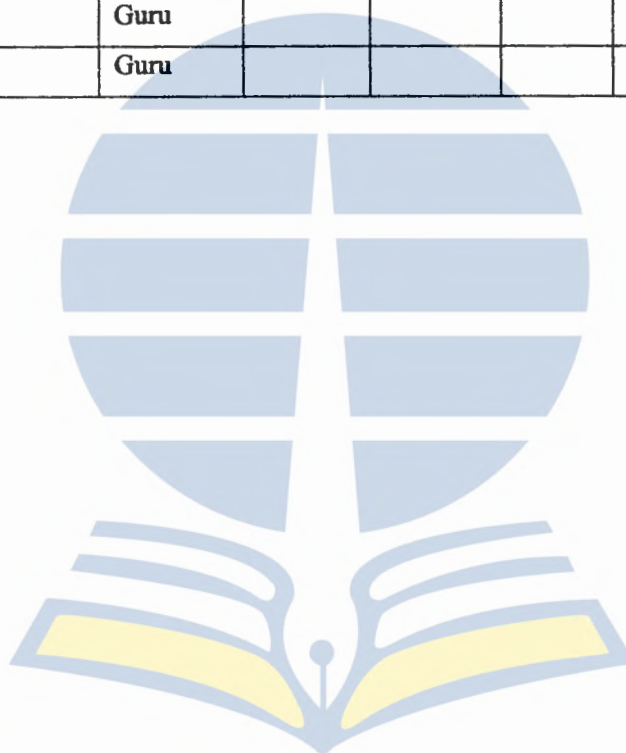
1. Nama Sekolah : KB & TK ZAINAB
2. Alamat Sekolah : Jl. Saco No. 18 Ragunan  
Kec. Pasar Minggu, Jakarta Selatan
3. Nama Yayasan/Ketua : Nurul Hayat/ Ibu H. Siti Nurhayati
4. Sejarah singkat Sekolah : Thn 2002 berdiri dan dinamakn nama ibunya untuk mengabadikannya
5. Nama Kepala Sekolah : Fatmawati S.Ag
6. Nama guru-guru/tahun masuk : Guru kelas 5,
  - i. Fatmawati : 2005 - sekarang
  - j. Afianti : 2002 - sekarang
  - k. Dewi Arisandi : 2003 - sekarang
  - l. Karmilah S : 2005 - sekarang
  - m. Latifah : 2002 - sekarang
  - n. Hindun Diana : 2003 - sekarang
7. Guru Ekskul 2 orang
  - a. Dwi (menari )
  - b. Ani (drum band)
8. Nama staf/tahun masuk :
  - a. Ida Saedah (TU)
  - b. Ahdi (Kebersihan)
  - c. Aminah (Pramusaji)
9. Jenis kelas : KB, TK A dan TK B
10. Jumlah murid : 32 anak
  - g. Kelommpok Bermain : 5 orang
  - h. TK-A : 17 orang
  - i. TK-B : 10 orang
10. Kondisi umum : Menurun jumlah murid dari 60 sekarang 32
11. Kelebihan dan kekurangan : Halaman luas, sarana prasaran lengkap, Yayasan  
: mensuplay bila kekurangan dana untuk operasional,  
Sebagian guru sudah sertifikasi jadi guru tenang
12. Legalitas sekolah : Akreditasi B
13. Uang masuk : Rp. 3.000.000
- Uang tahunan : Rp.

SPP : Rp. 360.000

14. Bagaimana siklus pergantian karyawan? : Lambat dan jarang yang keluar.
15. Manajemen yang membuat karyawan setia dan nyaman bekerja selama ini?
- c. Gaji 1,5 juta
  - d. Perasaan memiliki
  - e. Seragam 2 kali setahun
  - f. Sering mendapat sumbangan dari zakat pengurus yayasan

#### DATA GURU YANG TURNOVER

No	Nama	Jabatan	Lama	Umur in	Umur out	Alasan & aktivitas setelahnya
1	Kartini	Guru				Menikah, ikut suami ke Jawa
2.	Nina	Guru				Menikah, ikut suami ke Jawa



**Transkrip wawancara dengan Ibu Nurmin Spd tanggal 14 September 2015 selaku Pengurus Ikatan Guru Taman Kanak-kanak (IGTK) Kecamatan Pasar minggu.**

Pengangkatan Guru TK sebagai DPK, jadi boleh pilih, tapi lama-lama terserah kantor kasih mau ditempatkan dimana, Guru DPK di TK langsung jadi guru SD/SMP/ dan bisa saja di SMA. Seperti teman saya dari guru TK lulusan sarjana BK langsung diangkat jadi Guru BK di SMA 6. Jadi Guru TK yang sudah diangkat tidak mesti kembali jadi Guru TK, tuntutan pemerintah dipindahkan ke SD, sampe sekarang di Pasar Minggu ada 20 orang Guru TK yang masih tetap mengajar di TK, sedangkan kecamatan lain sudah tidak ada. Guru TK yang pegawai negeri absennya di kantor Kasi Kecamatan. Guru Honor di TK bermacam-macam permasalahan rata-rata keluar masuk ingin mencari pengalaman baru dan ingin menambah ilmu atau pendidikan yang lebih tinggi karena tuntutan pemerintah guru TK harus S1. Tapi ada juga dari TK keluar kerja di restoran biar dekat dengan rumah.

Menurut Ibu di Pasar Minggu ini sekolah mana yang Gurunya sering keluar masuk?

Yang sering keluar disini gurunya ganti kepseknya di Smart Kids dekat dengan Unas.

Apa penyebabnya?

Semata mata bukan karena uang tapi kenyamanan, puas dan yayasan memperhatikan,

Apa yang menyebabkan Ibu betah sampe 11 tahun?



Pertama saya ngajar di TK Arafah tahun 1982 tempatnya di Setiabudi. Kepala sekolahnya begitu baik mengayomi dan memperhatikan. Waktu itu saya punya anak yang umur 6 tahun dan sering menanyakan kesaya kok mamah pulangnye sore-sore., jadi saya mencari sekola yang dekat dari rumah di Jantung. Tahun 2004 saya pindah dari TK Arafah ke TK Al GHivari di Ps Minggu yang ddiantar oleh kepala sekolah Arofah yaitu Ibu Yayah Rais. Dan saya diangkat jadi guru Negeri Tahun 1984. Keadaan sekolah yang baru saya sampaikan ke suami dan suami mendukungnya, “kalau Kamu mau ya Bismillah. Dengan dukungan suami itulah saya mulai bekerja dan membuka sekolah dengan arahan dari kepala sekolah yang lama. Awalnya sekolah ini ada gedung tapi belum sebesar ini dan meja kursi 40 biji Akhirnya tiap tahun tambah dan tambah sampe sekarang. Sekarang alhamdulillah udah bisa napas, yayasan tidak pernah ikut campur, hanya uang gedung 150 ribu per anak diserahkan ke yayasan dan uang alat dan baju diserahkan ke saya. Tahun pertama saya dibantu yayasan untuk honor guru, tapi tahun kedua sudah tidak lagi. Tapi sekarang gurunya sudah sertifikasi tinggal satu yang belum dan saya lebih mementingkan temen-temen karena saya sudah dapat gaji cukup.

## **WAWANCARA PERTAMA INFORMAN X.1**

### **HARI SELASA 1 SEPTEMBER 2015.**

Pertama masuk dan ditawarkan melalui Facebook, aku temenan sama temennya dia, terus dia punya sekolahnya Alvinania di Pulomas sebagai kepala sekolah. iih krennya ada jawaban “enggak”. Temenku itu jawab iih kalau buat bunda aku tidak berani takut, pasti gajinya mahal, iih nggak juga biasa aja lagi ,tapi bukan untuk aku ,untuk temanku terus dia ikut nyambung, ini bunda Chema yang rumahnya di Pasar Minggu, Iya, ini siapa yaa, Kiki kak. Gini -gini aku juga lagi butuh untuk guru,ketemuan yok. Lalu ketemuan kopi darat.tapi dia ngomong sama orang - orang bahwa aku yang minta pekerjaan sama dia,Allah uakbar aku dapat ceritanya dari bu Novi dan bu Wati mantan guru, setelah kesepakatan untuk bergabung, tidak ada kesepakatan hitam diatas putih hanya komitmen. Awal masuk, bulan pertama baru tahu dari gurunya sudah mendapatkan kebijakan n yang tidak sama dengan apa yang dikatakan sebelum saya masuk sekolah ini (1), yang saya dapatkan dari guru- guru.,dan bulan ketiga ke empat mulai merasakan ketidak nyamanan (2), justru saya yng menekan mereka dengan mengatakan mau berhenti (3). Dan jawaban yayasan “ kalau bunda Chema Resign saya tutup sekolah ini, dan jawaban saya yah itu terserah Bapak. Harapan awal dengan kenyataannya tidak sama yang membuat saya berkeinginan untuk turnover (4).

**WAWANCARA KETIGA INFORMAN X.1**  
**HARI KAMIS 01 OKTOBER 2015**

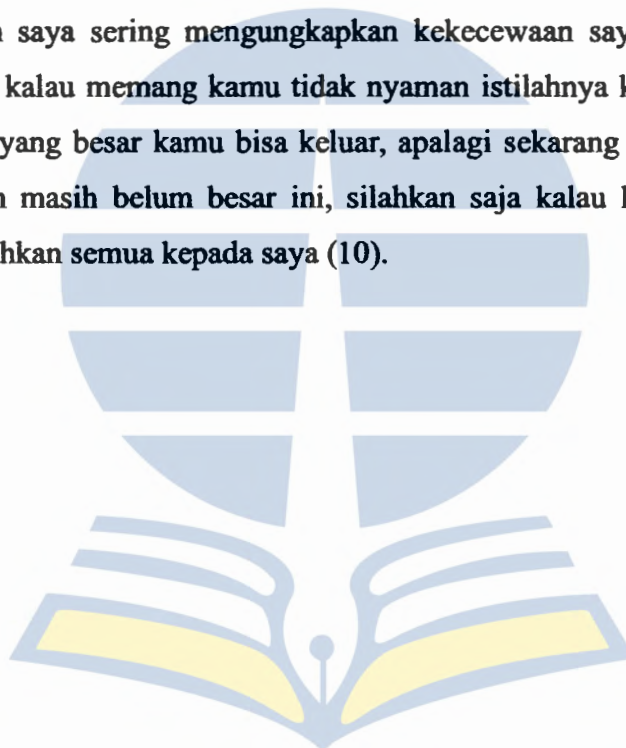
- P1 : Apa yang menyebabkan ibu Chema tidak merasa puas di TK X ?
- I1 : Karena kebijakan - kebijakan yang saya terima dari owner awalnya kami sepakat, dengan tidak sesuai dengan kenyataannya di lapangan oleh guru-guru yang saya dapatkan dari guru - guru.(4)
- P2 : Apakah harapan selanjutnya...?
- I2 : Harapannya saya sampaikan langsung ke owner apa yang saya inginkan dan apa yang ingin wujudkan di TK itu untuk kemajuan di TK, awalnya mengiyakan tapi pada kenyataannya tidak mendukung itu yang membuat saya lebih tidak puas lagi.(5)
- P3 : Waktu kerja bagaimana,,?
- I3 : Waktu kerja itu absennya pakai finger print, tapi karena sudah tua maka tidak berfungsi, kadang bisa kadang tidak, kita yang tidak bisa. Bila dianggap tidak masuk akhirnya berpengaruh pada absensi dan gajinya teman-teman juga dan saya sebagai kepala sekolah, mengeles benar-benar bekerja tapi karena di absen tidak ada kadang saya tidak terima. Dan saya pernah mengalaminya sama, waktu itu ada owner juga dan pernah pintu gerbang belum di buka saya sudah datang sebelum penjaga datang tapi tidak absen di anggap tidak masuk juga, disitu saya mulai merasakan kok seperti ini ya (6). Awal - awal tahun baru ketika itu ada dengar dari teman teman pulangnya malam tapi ketika saya jadi kepala sekolah saya tidak mau, karena tidak perlu di forsir, kalau ada pekerjaan ya silahkan dibawa, jadi pulang sama-sama jam limabelas, yok kita pulang bareng bareng (7). Masalah gaji, kita komitmen, mereka awalnya saya kita nego mintanya 2 jt, tapi mereka sempat menawar liat dulu tiga bulan pertama



1,8 juta, tapi yang saya terima 1,6 juta, selanjutnya 1,8 juta. Tidak pernah 2 juta. Pernah sih 2 juta, terus saya tanya alasannya apa?, Karena kamu marah, maka aku kasih 2 juta.(8). Mereka bilang, tambahan kebijakan seperti mau baik-baikin saya.

**P4 : Bagaimana tanggapan keluarga ibu Chema terhadap hal ini?**

**I4 : Kalau dari suami. Saya kan orangnya selalu cerita kepada suami. Suami awalnya menyarankan ya pelan-pelan dulu , karena mungkin saya masih baru dan mungkin harus dipoles kesana kesini (9). Pada kenyataannya mungkin saya sering mengungkapkan kekecewaan saya, kata dia (suami) yasudah kalau memang kamu tidak nyaman istilahnya kalau yang dulu saja sekolah yang besar kamu bisa keluar, apalagi sekarang sekolah yang masih baru dan masih belum besar ini, silahkan saja kalau kamu keluar. Suami menyerahkan semua kepada saya (10).**



## **WAWANCARA PERTAMA INFORMAN X.2**

**HARI SELASA 15 SEPTEMBER 2015.**

Lokasi di kediaman informan X2 di Pejaten Pasar Minggu, dengan Informan X2 adalah mantan pegawai TU yang bekerja tahun 2012 sampai akhir tahun 2014 di sekolah X yang kini bekerja sebagai guru di SD IT Baitussalam yang beralamat di Pasar Minggu, Jati Padang. Ia tidak melanjutkan kontraknya karena dia tidak punya harapan(1) dan kesempatan pindah dari TU menjadi guru (2). Dia bertanya apakah suatu saat bisa menjadi guru nantinya, dijawab oleh yayasan dengan diam lalu saya berfikir bahwa diam berarti tidak setuju, itu yang membuat saya kecewa dan putus harapan(3). Awalnya bekerja ia bekerja dikontrak dua tahun ditempat kursus Calistung awal januari 2011 sampai 2012. Dipertengahan kontrak yayasan menambah lembaga pendidikan sekolah TK X saya diajak untuk bergabung di TK sebagai administrasi di TK tersebut. Namun sejak berdirinya tahun 2012 hingga akhir tahun saya tidak dijadikan posisinya sebagai guru kelas (4). Tetapi hanya guru bantu (5) dan disuruh mengurus seluruh administrasi perijinan sekolah ke dinas terkait sampai mendapatkan ijin prinsip dan operasional ditahun pertama, guru yang mengajar ketika berdiri adalah bu Fifi, bu Fitri dan lilis sebagai OB. Karena ketidak ada harapan untuk menjadi guru kelas (6) lalu saya mulai berfikir berhenti (7). Padahal saya sudah berprestasi dalam mengurus ijin sekolah tetapi yayasan tidak menepati janjinya untuk saya menjadi guru kelas(8) jadi saya tidak puas tidak sesuai dengan harapan saya ingin menjadi guru (9) karena pendidikan saya guru

**Lalu saya memutuskan kontrak(10) dan saya menikmati tinggal dirumah dengan keluarga, tidak mencari pekerjaan lain.**





## **WAWANCARA KETIGA INFORMAN X.2**

**HARI KAMIS 1 OKTOBER 2015.**

Hari Kamis tanggal 1 oktober 2015 jam 16.00 bertempat dikediaman Informan X2, Jalan Ketapang Pasar Minggu.

P1 : Selamat sore Bu ?

I1 : Selamat sore,

P2 : Saya ingin Ibu bercerita mengenai faktor-faktor apa dan penyebab ibu turnover dari TK X kesekolah lain.

I2 : Mungkin awal pertama saya ingin berhenti karena tidak ada kenyamanan saya bekerja (11). Dan merasa tidak cocok dengan atasan saya (12) dan yang paling utama sih ingin memanfaatkan ijazah pendidikan saya (13), karena kan disana saya bekerja sebagai TU dan guru bantu aja gitu, dan saya liat prospeknya saya tidak dijadikan guru tetap(14), maka saya mencoba untuk lebih baik lagi, agar saya lebih bermanfaat tentunya dengan ilmu yang saya punya dan tentunya tidak nyaman (15).

P3 : Faktor salary bagaimana?

I3 : Faktor salary sudah cukup alhamdulillah.(16)

P4 : Jadi faktor apa saja?

I4 : Yaitu, faktor ke tidak nyaman (17), faktor ketidak cocokan(18) dan paling utama adalah faktor tadi ingin memanfaatkan ilmu yang saya punya.(19)

P5 : Lingkungan kerja bagaimana?

I5 : Lingkungan kerja dengan rekan rekan biasa aja tidak ada masalah.(20)

P6 : Kalau keluarga sendiri bagaimana?

I6 : Sedangkan keluarga sendiri kembali kepada saya, kalau nyaman ya silakan lanjutkan dan kalau tidak nyaman silakan cari yang lain.(21)

P7 : Tempat yang baru bagaimana?

- I7** : Tempat kerja yang baru alhamdulillah kerja keras saya merasa dihargai sedangkan yang lama tidak dihargai, awalnya dihargai tapi karena ada kesalahfahaman dengan Kepala Sekolah akhirnya ya itu, jadi masalah yang utama adalah Faktor kenyamanan (22)
- P8** : Apa yang mendorong ibu bertahan sampai kontrak selesai ?
- I8** : Yang mendorong saya bertahan sampai menyelesaikan kontrak adalah komitmen pada yayasan untuk menyelesaikan izin operasional sekolah (23), dan begitu izin keluar pas selesai kontraknya dengan tidak memperpanjang kontrak lagi sekian..



## WAWANCARA KETIGA INFORMAN X.3

**HARI SABTU 3 OKTOBER 2015.**

Nama : Eva Juliana.

Umur : 27 tahun

Hari/tgl : Sabtu 3 oktober 2015.

Jam : 10 Wib

Tempat : Rumah Sakit Setia Mitra Jl Fatmawati.

Status : Mantan guru/ kep sek TK X

Pengambilan wawancara dengan Tip recorder.

P 1 ; Penyebab pertama berhenti ibu Eva

I 1 ; Kurang amanah dan tidak jujur (1).

P 2 ; apa yang menyebabnya dia tidak jujur

I 2 ; Setiap kegiatan ucapannya begini “ Besok berubah lagi” dan tidak ada keterbukaan jadi rahasia - rahasia(2) dan nanti tiba - tiba si guru tidak tahu orang tua nanti jadi “kok tiba - tiba mendadak kenapa tidak dikasih tahu dl ” tidak konsekwen omongan dan konsisten (4) dalam ucapannya terlalu banyak janji tapi semuanya tidak di tepat (5)i,pertama itu dulukan memang dia itukan saya masuk sekolah baru 2 tahun “ eeh baru satu tahun lebih ” disitu kita sudah kerja keras pergi pagi pulang malam sampai jam 10,00 WIB atau jam 11.00 WIB apalagi kalau ada kegiatan pulang jam 12 malam.(6)

Terus selain waktunya guru pulang kan belajarnya sudah selesai paling telat jam 15,00 WIB tidak boleh pulang harus magrib, atau jam 17.00 WIB.(7)

Tidak jujur terlalu banyak ucapan tidak ditepati seperti nanti mau naik gaji lhoo sekian (sekian - sekian) tapi ternyata tidak padahal kita sudah kerja keras maksimal ; (8 ) apalagi waktu itu jabatan saya guru play grup lalu diangkat jadi kepala sekolah ( 9) dan sama ketua yayasan pemilik sekolah otomatis kalau ada apa apa kan sudah di kompromikan kita sudah bahas di atas.(10).Tapi tiba tiba saya ini besoknya berubah lagi nah saya tidak dikasih tahu (11). Eva samapaikan ke guru dan orang tua begini yaa ,



oo iya besoknya saya kasih tahu orang tua protes kok nggak bisa begitu dong ibu Eva.?(12).. Lalu saya kasih tahu yayasan seperti ini lhoo jalan baiknya tapi sepertinya yayasan angkat tangan dan tidak mengakui jadi di lempar ke saya ,saya salah jadi saya yang bertanggung jawab.Tapi dari diskas tentang kegiatan A lalu saya sampaikan orang tua tentang kegiatan A begini lhoo tentang kegiatan A awalnya. Sudah di bicarakan begini loo awalnya sudah komitmen sudah di mittingin dan di catat, tapi yayasan bilang tidak begitu jadi tidak bertanggung jawab (18) terus dibisnisiin juga baju seragam (19) karena disitu banyak yang tidak mampu seperti di selebaran baju seragam sudah termasuk lagi dan saya pernah di demo jadi lebih baik saya mundur dari kepala sekolah (20). Abis sekolah Islam kok begitu yah ya udalah dan saya bertahan 10 bulan.dan kalau dulu ibu Nur kepala sekolah yang sekarang itu sering di fitnah (21) dan di jauhkan oleh yayasan dan guru guru katanya ibu Nur itu tidak bagus bicaranya dan tidak amanat pakaiannya ketat tapi menurut saya biasa saja dan dibilangi ke orang tua murid ngajarnya tidak bagus apalah apalah tapi ternyata kebalikannya bisa bertahan samapai 1 tahun lebih bisa melebihi yang lain karena tidak ada yang mau mengajar atau kepala sekolah lagi padahal ibu nur itu cuma D2 dan bu Nur dterlalu manut banget tidak ada gregetnya dan bergeraknya.dulu terlalu di tindas malah jadi sabar dan kuat sehingga bisa bertahan tidak seperti yang lain.

P 3 : alasan kenapa ibu eva berpindah profesinya sebagai guru ini sangat menarik sdan di jadikan study kasus ada karyawan yang berprofesi sebagai guru berpindah profesi menjadi karyawan pada sebuah kantor ekspedisi ( berwiraswasta).

I 3 : awalnya saya ingin jadi guru maka kuliah di jurusan keguruan di universitas UNINDRA jurusan Pendidikan guru SD.setelah berhenti di TK X saya melamar ke beberapa sekolah dan ketika 1 bulan kemudian di panggil ayah saya sakit keras jadi saya menolak,seteka ayah saya agak sembuh saya dititipkan sama ayah saya sama temannya yang punya perusahaan ekspedisi.setelah sepuluh bulan berkenalan dengan temannya yang punya kantor ekspedisi untuk kerjasama dan saya bergabung untuk

membuka kantor ekspedisi baru

**P 4 :** Apa faktor ekonomi ada bekerja di kantor Expedisi

**I 4 ;** tidak semata mata ekonomi tapi faktor kepuasan kerja dan waktu yang fleksibel (22)

karena saya punya anak kecil sedangkan saya jadi guru di X tida ada reward tidak nyaman tidak ada keterbukaan dan tidak amanah (23).



### Reduksi Data "PROSES TURN OVER"

NO	NAMA	HASIL
1	Chema	1. Yayasan tidak menepati ketika wawancara penerimaan guru 2. Karena ketidaknyamanan, berfikir untuk keluar 3. Sering tidak Masuk Kerja 4. Bertahan karena ada rasa tanggung jawab kepada anak murid 5. Karena makin tidak nyaman, lalu berniat untuk berhenti 6. Keluarga tidak mendukung 7. Tidak mencari alternatif pekerjaan lain 8. Mengajukan untuk berhenti kerja 9. Pengajuan berhenti kerja ditolak 10. Tekad sudah bulat dan berhenti kerja tanpa ijin
2	Nining	1. Tidak sesuai dengan harapan, maka mulai merasa tidak puas 2. Tidak Sesuai dengan Pendidikan, hanya dijadikan guru bantu 3. Mulai berfikir untuk tidak memperpanjang kontrak 4. Tidak ada jenjang karir, lalu mulai berfikir untuk berhenti 5. Evaluasi pekerjaan yang sudah dilakukan 6. Menyelesaikan pekerjaan yang belum selesai sebagai rasa tanggung jawab 7. Karena tidak ada harapan lagi untuk menjadi guru, maka saya berniat untuk berhenti 8. Selesai tugas dan pekerjaan selesai, lalu mengajukan berhenti 9. Awal pengajuan berhenti ditolak Yayasan 10. Turn Over
3	Eva	1. Lingkungan Kerja tidak Nyaman 2. Berfikir untuk berhenti 3. 2 (dua) bulan menjadi Kepala Sekolah 4. Tidak ada kecocokan dengan Yayasan 5. Mengundurkan diri menjadi Kepsek dan kembali menjadi guru 6. Tidak cocok dengan Kepsek yang baru 7. Semakin bertekad untuk berhenti, karena tidak ada kepuasan kerja 8. Mengajukan berhenti 9. Yayasan menolak 10. Turn Over tanpa Ijin dari Yayasan

Nilai :

4 = Kalau Data disebutkan terbanyak

3 = Kalau Data disebutkan 75% dari data semua

2 = Kalau Data disebutkan sebanyak 50% dari data semua

1 = Kalau hanya sekali disebutkan

Nilai = 1 sampai 4,



6	8. Mengajukan untuk berhenti kerja	1	Berhenti Kerja tanpa Ijin	
	10. Turn Over tanpa Ijin dari Yayasan	2		
	10. Turn Over	3		
	2. Berfikir untuk berhenti	4		
	10. Tekad sudah bulat dan berhenti kerja tanpa ijin	5		
	9. Pengajuan berhenti kerja ditolak	6		
	8. Mengajukan berhenti	7		
7	9. Awal pengajuan berhenti ditolak Yayasan	1	Dipertahankan Yayasan	
	9. Yayasan menolak	2		
8	4. Bertahan karena ada rasa tanggung jawab kepada anak murid	1	Tanggung Jawab	
	3. Mulai berfikir untuk tidak memperpanjang kontrak	2	Tanggung Jawab	
	5. Evaluasi pekerjaan yang sudah dilakukan	3	Tanggung Jawab	
	6. Menyelesaikan pekerjaan yang belum selesai sebagai rasa tanggung jawab	4	Tanggung Jawab	
	8. Selesai rugas dan pekerjaan selesai, lalu mengajukan berhenti	5	Tanggung Jawab	
9	7. Karena tidak ada harapan lagi untuk menjadi guru, maka saya berniat untuk berhenti	1	Jenjang Karir	
	5. Mengundurkan diri menjadi Kepsek dan kembali menjadi guru	2	Jenjang Karir	
	4. Tidak ada jenjang karir, lalu mulai berfikir untuk berhenti	4	Jenjang Karir	

## Data Display / Kategori dan Hasil

No	DATA YANG SAMA		Kategori	Hasil/Conclusion	Nilai
1	3. Sering tidak Masuk Kerja	1	Malas	1. Berhenti Kerja tanpa Ijin	4
2	6. Keluarga tidak mendukung	1	Pribadi	2. Berhenti kerja setelah menyelesaikan tanggung jawabnya	3
	7. Tidak mencari alternatif pekerjaan lain	1	Pribadi	3. Berhenti Kerja Karena Tidak Nyaman	3
3	1. Yayasan tidak menepati ketika wawancara penerimaan guru	1	Etika	4. Berhenti Kerja Karena Tidak ada Jenjang Karir	3
	1. Tidak sesuai dengan harapan, maka mulai merasa tidak puas	2	Etika	5. Berhenti kerja karena hubungan kerja tidak baik	2
				6. Yayasan mempertahankan si Guru	1
4	2. Karena ketidaknyamanan, berfikir untuk keluar	1	Tidak Nyaman	7. Etika (Yayasan Tidak Amanah)	1
	7. Semakin bertekad untuk berhenti, karena tidak ada kepuasan kerja	2	Tidak Nyaman	8. Berhenti karena alasan Pribadi	2
	5. Karena makin tidak nyaman, lalu berniat untuk berhenti	3	Tidak Nyaman		
	1. Lingkungan Kerja tidak Nyaman	4	Tidak Nyaman		
5	5. Tidak ada pekerjaan pengganti	1	Hubungan Kerja		
	5. 1 bulan bulan menjadi Kepala Sekolah	2	Hubungan Kerja		
	6. Tidak ada alasan Kerja yang baru	3	Hubungan Kerja		