

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian serta pembahasan tentang “Analisis Hubungan *Total Reward* dan *Turnover Intention* (Studi Kasus Sekolah Indriyasana Baleendah)” maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah sebagai berikut:

1. Komponen *Total Reward* di Sekolah Indriyasana dibedakan atas status jabatan guru. Guru dengan status tetap akan mendapatkan gaji/upah pokok yang lebih besar dibanding guru honorer. Status jabatan guru ditentukan berdasarkan lama bekerja. Guru minimal harus mengajar selama 3 tahun sebelum naik jabatan. Selain itu, komponen imbalan finansial lainnya sama persis yaitu THR, insentif dan penambahan gaji setiap tujuh tahun.
2. Secara umum, persepsi guru terhadap *total reward* tergolong baik, karena telah mampu mengurangi angka *turnover intention* secara signifikan, dengan proporsi kepuasan lebih besar terhadap imbalan relasional (*mean* 3,0 setuju) ketimbang imbalan transaksional (*mean* 2,6 tidak setuju). Artinya, guru sudah merasa cukup puas dengan kondisi pekerjaannya yang sekarang. Akan tetapi, masih terdapat beberapa guru yang merasa kurang puas, terutama terhadap imbalan transaksional yang diterima.
3. Secara umum, persepsi guru terhadap *turnover intention* atau niat untuk berpindah dapat dibidang berubah secara signifikan dari yang awalnya sangat tinggi, menjadi sangat rendah di masa sekarang dengan *mean* sebesar 2,2 untuk dimensi pikiran untuk berhenti, 2,1 untuk dimensi keinginan untuk mencari pekerjaan lain dan 2,0 untuk dimensi keinginan untuk meninggalkan.
4. Secara keseluruhan, pada konteks sekolah TK dan SD Indriyasana, variabel *total reward* dan *turnover intention* tidak berkorelasi. Meskipun demikian, data yang didapat mendukung teori – teori beserta penelitian – penelitian terdahulu terkait hubungan antara variabel *total reward* beserta dimensi *transactional* dan *relational reward*, dengan *turnover intention*. Tingkat *turnover intention* sekolah

indriyasana berkurang karena faktanya pemimpin yang sekarang telah memberikan imbalan relasional yang sangat baik, sehingga hasil dari analisis korelasi tidak dapat menunjukkan hubungan yang negatif, karena para guru memang tidak memiliki niat untuk berpindah.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terkait “Analisis Hubungan *Total Reward* dan *Turnover Intention* (Studi Kasus Sekolah Indriyasana Baleendah)” dan dari kesimpulan yang sudah dikemukakan diatas, penulis menyampaikan saran yang tertuang dalam poin – poin berikut:

1. Terkait komponen *total reward*, salah satu komponen imbalan finansial yang diberikan di sekolah indriyasana adalah insentif yang dikhususkan untuk guru yang telah masuk dapodik. Berdasarkan wawancara tidak terstruktur dengan salah satu guru, ungkapan ketidakpuasan disampaikan ketika janji untuk direkomendasikan kepada dapodik dan diberikan jabatan “guru tetap” tidak dipenuhi oleh pimpinan, padahal sudah mengajar lebih dari 3 tahun yang berarti sudah memenuhi syarat untuk masuk dapodik dan menjadi guru tetap. Dapat dilihat juga pada tabel 3.8, mayoritas guru telah bekerja selama 2 – 6 tahun yang berarti mayoritas sudah memenuhi syarat untuk direkomendasikan untuk masuk dapodik. Dengan masuknya guru ke dapodik, kesejahteraan mereka pun akan meningkat karena status mereka sudah berubah menjadi guru tetap yang berarti nominal gaji/upah pokok mereka juga akan meningkat. Oleh karena itu, guru yang telah memenuhi syarat, harus segera direkomendasikan untuk masuk dapodik. Selain itu, guru menunjukkan semangat yang tinggi dalam mengikuti pelatihan, pihak sekolah harus mengadakan pelatihan rutin guna meningkatkan kapabilitas guru.
2. Karena persepsi guru terkait imbalan relasional sudah sangat baik, ungkapan ketidakpuasan masih diberikan beberapa guru terkait imbalan transaksional yang diterima. Hal ini menjadi masalah bagi guru yang belum menikah dan memiliki tanggungan. Beda halnya dengan para guru yang telah menikah dan memiliki

usaha pribadi sehingga tidak terlalu bergantung kepada satu sumber pendapatan. Oleh karena itu, guru harus diberikan imbalan transaksional yang sepadan dengan tanggung jawab atau setidaknya setara dengan UMR setempat.

3. Terkait persepsi guru mengenai *turnover intention*, meskipun mayoritas tidak memiliki keinginan untuk berpindah, tetapi ada beberapa yang memiliki pikiran untuk berhenti, keinginan untuk mencari pekerjaan lain dan keinginan untuk meninggalkan. Fenomena ini merupakan hasil dari ketidakpuasan yang dialami oleh guru dengan kondisi pekerjaannya. Meskipun persentase guru yang memiliki keinginan untuk meninggalkan itu lebih kecil dibanding persentase guru yang memiliki pikiran untuk berhenti dan keinginan untuk mencari pekerjaan lain, yang mungkin dikarenakan tidak adanya kepastian untuk mendapatkan pekerjaan baru, tidak menutup kemungkinan guru akan selamanya menetap jika ketidakpuasan tersebut tidak ditindaklanjuti terutama terkait pemberian imbalan transaksional.
4. Karena variabel *total reward* dan *turnover intention* pada kasus ini tidak berkorelasi, penelitian selanjutnya disarankan untuk variabel – variabel atau dimensi – dimensi lain yang dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja pada guru agar tidak memiliki keinginan untuk berpindah, karena jika terrealisasikan dan menjadi *employee turnover*, biaya yang harus ditanggung itu besar sekali. Selain itu, sekolah juga harus fokus memperbaiki imbalan transaksional yang diberikan, karena penggabungan dari imbalan transaksional dan relasional akan memberikan dampak yang jauh lebih signifikan terhadap motivasi, kinerja, produktivitas, komitmen dan loyalitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Z. (2014). Identification of factors and their impact on employees' training and organizational performance in Pakistan. *Kasbit Journal of Management & Social Science*, 7(1), 93-109.
- Alderfer, C. (1972). *Existence, Relatedness and Growth*. New York: Free Press.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, M. (2007). *Employee Reward Management And Practice 2nd Edition*. London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. London: KoganPage.
- Arnida Jahya, S. N. (2020). Turnover Intention among Gen-Y: The Role of Training and Development, Compensation and Organizational Culture. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 765-782.
- Boxall, P. a. (2003). *Strategic Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Davis, K. &. (2001). *Human Resource and Personnel Management*. New York: The Mc Graw-Hill.
- Dessler, G. (1997). *Human Resource Management (7th ed.)*. ABC News/Prentice Hall.
- Dr. Meiryani, S. (2021, August 12). *MEMAHAMI R SQUARE (KOEFSIEN DETERMINASI) DALAM PENELITIAN ILMIAH*. Retrieved from Binus University School of Accounting: <https://accounting.binus.ac.id/2021/08/12/memahami-r-square-koefisien-determinasi-dalam-penelitian-ilmiah/#:~:text=R%20square%20disebut%20juga%20sebagai,angka%20satu%20berarti%20semakin%20baik>.
- Ghozali, I. (2015). *Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program smartpls 3.0 untuk penelitian empiris*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 Edisi 8*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Hasibuan, M. S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi Cetakan Ke Tigabelas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Ilmari J. A. Puhakka, P. N. (2021). Learning or Leaving? Individual and Environmental Factors Related to Job Satisfaction and Turnover Intention. *Vocations and Learning*, 481-510.
- Irma Asriani, S. R. (2020). The Impact of Working Environment, Compensation, and Job Satisfaction on Turnover Intention in Public Service Agency. *Journal of Business and Management*, 13-19.
- Joseph F. Hair, J. (2011). *Multivariate Data Analysis Fifth Edition*. New Jersey: PrenticeHall, Inc.
- Juliandi A, I. M. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Medan: UMSU Press.

- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- Mathis, R. L. (2011). *Human resource management: Essential perspectives*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Mobley. (2011). *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Nazir. (1988). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nguyen, C. (2020). The Impact of Training and Development, Job Satisfaction, and Job Performance on Young Employee Retention. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 373-386.
- Nicholas Ryan Aditya, D. P. (2020, 11 25). *Kisah Wilfridus Kado, Guru Asal Ende yang Manfaatkan Facebook untuk Mengajar* Artikel ini telah tayang di *Kompas.com* dengan judul "Kisah Wilfridus Kado, Guru Asal Ende yang Manfaatkan Facebook untuk Mengajar", *Klik untuk baca: <https://nasional.kompas.com/>*. Retrieved from Kompas.com: <https://nasional.kompas.com/read/2020/11/25/17431871/kisah-wilfridus-kado-guru-asal-ende-yang-manfaatkan-facebook-untuk-mengajar>
- Nico Alexander Vizano, A. H. (2021). The Effect of Compensation and Career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 471-478.
- OECD. (2018). *PISA 2018 RESULTS COMBINED EXECUTIVE SUMMARIES*. Paris: OECD.
- Omar Aburumman, A. S. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 641-652.
- Purani, S. (2008). The moderating role of industrial experience in the job satisfaction, intention to leave relationship: an empirical study among salesmen in India. *The moderating role of industrial experience in the job satisfaction, intention to leave relationship: an empirical study among salesmen in India*, 475-485.
- R. Wayne Mondy, R. M. (2008). *Human Resource Management 10th Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rahman, W. &. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37(6), 564-579.
- Robbins, S. P. (2013). *Organizational Behavior. 15th Edition*. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Robert P. Tett, J. P. (1993). JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, TURNOVER INTENTION, AND TURNOVER: PATH ANALYSES BASED ON META-ANALYTIC FINDINGS. *Personnel Psychology*, 259-293.
- Rothmann, F. E. (2020). Strength use, training and development, thriving, and intention to leave: the mediating effects of psychological need satisfaction. *South African Journal of Psychology* Volume 50, Issue 1, 24-38.
- Saad Ghafoor, D. N. (2017). THE EFFECT OF FINANCIAL COMPENSATION AND PERCEIVED CAREER PROGRESSION ON EMPLOYEE

- TURNOVER INTENTIONS WITH SELF ACTUALIZATION AS A MEDIATOR. *Governance and Management Review*, 61-84.
- Sekaran, U. (2020). *Research Methods for Business 8th Edition*. New York City: John Wiley & Sons. Ltd.
- Sugiyono, P. D. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suwatno & Priansa, D. (2011). *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Towers Perrin. (2005). *Reconnecting with Employees: Quantifying the value of engaging your workforce*. London: Towers Perrin.
- Veithzal Rivai, E. J. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik Edisi Kedua*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Widiani, W. (2021). *PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN PELATIHAN TERHADAP TURNOVER INTENTION DI OUTLET JUSTUS STEAK HOUSE BRAGA BANDUNG PT YUDITAMA MANDIRI*. Bandung: Program Studi Manajemen S1, Universitas Widyatama.