

**ANALISIS HUBUNGAN ANTARA *TOTAL REWARD* DAN  
*TURNOVER INTENTION* GURU (STUDI KASUS PADA  
SEKOLAH INDRIYASANA BALEENDAH)** 6



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar  
Sarjana Manajemen

**Oleh:**

**Al Ghifari Muhammad**

**6031901161**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**

**Terakreditasi Unggul oleh LAMEMBA No. 720/DE/A.5/AR.10/IX/2023**

**BANDUNG**

**2024**

**ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN  
TOTAL REWARD AND TEACHER'S TURNOVER  
INTENTION (CASE STUDY AT INDRIYASANA  
BALEENDAH SCHOOL)**



**UNDERGRADUATE THESIS**

Submitted to complete part of the requirements  
for Bachelor's Degree in Management

**By**

**Al Ghifari Muhammad**

**6031901161**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMICS  
PROGRAM IN MANAGEMENT**

**Accredited by LAMEMBA No. 720/DE/A.5/AR.10/IX/2023BANDUNG**

**2024**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



**ANALISIS HUBUNGAN ANTARA *TOTAL REWARD*  
DAN *TURNOVER INTENTION* GURU (STUDI KASUS  
PADA SEKOLAH INDRIYASANA BALEENDAH**

Oleh:

Al Ghifari Muhammad

6031901161

**PERSETUJUAN SKRIPSI**

Bandung, Juli 2024

Ketua Program Studi Sarjana Manajemen,

Katlea Fitriani, S.T., M.S.S., CIPM.

Pembimbing Skripsi,

Triyana Iskandarsyah, Dra., M.SI.

# PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Al Ghifari Muhammad  
Tempat, tanggal lahir : Jakarta 5 September 2000  
NPM : 6031901161  
Program studi : Manajemen  
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

Analisis Hubungan Antara *Total Reward* dan *Turnover Intention* Guru (Studi Kasus Pada Sekolah Indriyasana Baleendah)

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan :Triyana Iskandarsyah, Dra., M.SI.

Adalah benar-benar karyatulis saya sendiri,

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No 20 Tahun 2003 Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya. Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta

Bandung,

Dinyatakan tanggal :29 Juli 2024



Al Ghifari Muhammad

## ABSTRAK

Pendidikan merupakan investasi penting yang harus difasilitasi keberlangsungannya oleh Pemerintah. Karena faktanya, pendidikan berkaitan langsung dengan kualitas sumber daya manusia suatu negara. Faktanya, menurut PISA, Indonesia menduduki salah satu pendidikan terendah dalam hal literasi. Sekolah Indriyasana merupakan sekolah yang berlokasi di Kabupaten Bandung, tepatnya di Baleendah yang berdasarkan *preliminary research* mengalami masalah terkait *turnover intention* atau niat untuk berpindah. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui persepsi guru terkait *total reward* dan *turnover intention*, serta mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara kedua variabel tersebut.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, dimensi dari variabel *total reward* seperti imbalan finansial dan non-finansial memiliki hubungan yang negatif dan signifikan dengan *turnover intention*. Contohnya, penelitian yang dilakukan oleh Widiani (2021) dan Puhakka et al (2021) menunjukkan hubungan dan pengaruh yang negatif antara variabel kompensasi finansial dan lingkungan kerja yang masing – masing merupakan dimensi dari *total reward* terhadap *turnover intention*.

Metode dan Jenis penelitian ini adalah penelitian non-eksperimen korelasional yang termasuk pada penelitian deskriptif kuantitatif yang menggambarkan variabel dalam bentuk angka-angka secara apa adanya dengan tujuan untuk menyajikan data sesuai dengan keadaan nyata, untuk kemudian ditarik kesimpulannya.

Data diperoleh menggunakan kuesioner dengan skala likert dan disebar ke seluruh populasi yang berjumlah 14 guru dan dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan uji hubungan korelasi. Hasil yang didapat menunjukkan kepuasan guru terhadap *relational reward* dan kepuasan yang secara proporsional kurang terhadap *transactional reward*. Hasil uji korelasi menunjukkan korelasi yang positif moderat antara kedua variabel. Hasil ini tidak sesuai dengan dugaan awal peneliti dikarenakan masalah terkait *turnover intention* sudah tidak dialami lagi oleh sekolah.

Kata kunci: *Total reward, Turnover Intention*

## ABSTRACT

*Education is an important investment whose sustainability must be facilitated by the Government. Because in fact, education is directly related to the quality of a country's human resources. In fact, according to PISA, Indonesia has one of the lowest levels of education in terms of literacy. Indriyasana School is a school located in Bandung Regency, precisely in Baleendah, which based on preliminary research is experiencing problems related to turnover intention or the intention to move. The aim of this research is to determine teachers' perceptions regarding total reward and turnover intention, as well as determine whether there is a relationship between these two variables.*

*Based on several previous studies, dimensions of the total reward variable such as financial and non-financial rewards have a negative and significant relationship with turnover intention. For example, research conducted by Widiani (2021) and Puhakka et al (2021) shows a negative relationship and influence between financial compensation variables and the work environment, each of which is a dimension of total reward on turnover intention.*

*The method and type of this research is non-experimental correlational research which is included in quantitative descriptive research which describes variables in the form of numbers as they are with the aim of presenting data according to real conditions, and then drawing conclusions.*

*Data was obtained using a questionnaire with a Likert scale and distributed to the entire population of 14 teachers and analyzed using descriptive analysis and correlation test. The results obtained show teacher satisfaction with relational rewards and proportionally less satisfaction with transactional rewards. The correlation test results show a moderate positive correlation between the two variables. These results are not in accordance with the researchers' initial expectations because problems related to turnover intention are no longer experienced by the school.*

*Keyword: Total reward, Turnover intention*

## KATA PENGANTAR

Peneliti ingin menyampaikan rasa Syukur kepada Tuhan yang Maha Esa karena telah memungkinkan peneliti menyelesaikan penelitian berjudul “**Analisis Hubungan Antara Total Reward dan Turnover Intention (Studi Kasus Pada Sekolah Baleendah)**”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Universitas Katolik Parahyangan, Bandung. Peneliti berharap supaya skripsi ini dapat membawakan manfaat bagi Sekolah dan pembaca. Peneliti juga ingin mengucapkan terima kasih kepada setiap individu yang pernah membantu peneliti mengatasi permasalahan selama penyusunan skripsi ini, termasuk:

1. Tuhan yang maha Esa dan Karunia-Nya yang berlimbah selalu membimbing dan menyertai peneliti selama masa perkuliahan.
2. Malcolm Edward Coad dan Alm. Kania Dewi Hadiprayitno selaku kedua orang tua peneliti yang selalu memberi dorongan dan dukungan dalam menyelesaikan penelitian.
3. Yandana Hidea dan Nadhilah Nurilina Adani sebagai saudara kandung dan kakak ipar peneliti yang selalu mendorong dan mendukung peneliti agar skripsi cepat terselesaikan.
4. Anasya Irvana Putri sebagai pasangan yang selalu mendorong dan menyemangati peneliti agar skripsi cepat terselesaikan.
5. Abiya Rahmandha Bya, Albert Fedor Sutjiatno, Salvatore Suryo, Rivaldy Halim, Fritz Niokholas, Gung Bagus, Ihza Ashril selaku teman seperjuangan selama menghadapi kehidupan kuliah dan skripsi.
6. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.SI. selaku dosen pembimbing penelitian skripsi yang patut mendapatkan apresiasi karena wawasan, masukan, yang diberikan kepada peneliti. Disisi lain beliau memiliki karakter yang tegas namun sabar kepada peneliti dan juga rela untuk meluangkan waktu untuk membimbing peneliti dengan baik.
7. Seluruh dosen dan staff Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan

8. Dan kepada semua pihak yang telah membantu proses penyelesaian skripsi ini.

Peneliti mohon maaf apabila terdapat kesalahan dan peneliti juga terbuka terhadap masukan dalam bentuk apapun agar peneliti dapat menjadi lebih baik pada waktu yang akan datang. Peneliti berharap bahwa skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan.

Al Ghifari Muhammad

Bandung, 29 Juli 2024



## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>ix</b>
<b>BAB 1</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang Penelitian</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah Penelitian</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4 Kegunaan Penelitian</b> .....	<b>7</b>
<b>1.5 Kerangka Pemikiran</b> .....	<b>7</b>
<b>1.6 Hipotesis Penelitian</b> .....	<b>10</b>
<b>BAB 2</b> .....	<b>11</b>
2.1 Manajemen Insani .....	11
2.2 Total Reward .....	12
2.2.1 <i>Transactional Rewards</i> .....	15
2.2.2 <i>Relational Reward</i> .....	16
2.3 <i>Turnover Intention</i> .....	23
2.4 Pengaruh <i>Total Reward Terhadap Turnover Intention</i> .....	24
2.5 Penelitian Terdahulu.....	25
<b>BAB 3</b> .....	<b>32</b>
3.1 Metode Penelitian .....	32
3.1.1 Teknik Pengumpulan Data.....	33
3.1.2 Populasi Penelitian.....	34
3.1.3 Operasionalisasi Variabel.....	34
3.1.4 Pengukuran Variabel.....	40
3.1.5 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	40
3.1.6 Teknik Analisis Data.....	42
3.2 Objek Penelitian .....	43
3.2.1 TK dan SD Indriyasana.....	43
3.2.2 Struktur Organisasi .....	45
3.2.3 Deskripsi Profil Responden .....	46
3.2.4 Responden menurut Jenis Kelamin.....	47
3.2.5 Responden menurut Usia .....	47
3.2.6 Responden menurut Lama Bekerja .....	48
3.2.7 Responden menurut Status Pernikahan.....	48
3.2.8 Responden menurut Jumlah Tanggungan .....	49
3.2.9 Responden menurut Pendidikan Terakhir .....	50
<b>BAB 4</b> .....	<b>51</b>

4.1 Analisis <i>Total Reward</i> Guru TK dan SD Indriyasana.....	51
4.2 Analisis Persepsi Guru Terhadap <i>Total Reward</i> .....	52
4.2.1 Persepsi Atas <i>Transactional Reward</i> .....	52
4.2.2 Persepsi Guru Atas <i>Relational Reward</i> .....	57
4.3 Analisis <i>Turnover Intention</i> Guru Sekolah Indriyasana.....	66
4.3.1 Memiliki Pikiran Untuk Berhenti.....	66
4.3.2 Keinginan Untuk Mencari Pekerjaan Lain.....	68
4.3.3 Keinginan Untuk Meninggalkan.....	71
4.4 Analisis Korelasi Total Reward dan Turnover Intention .....	75
<b>BAB 5.....</b>	<b>78</b>
5.1 Kesimpulan.....	78
5.2 Saran.....	79
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>81</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1	Tabel Penerimaan Siswa Baru Setiap Tahun Ajaran Sejak tahun 2014-15 .....	4
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	25
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel X.....	35
Tabel 3.2	Operasionalisasi Variabel Y.....	38
Tabel 3.3	Pembobotan Nilai Berdasarkan Summated Rating Scale.....	40
Tabel 3.4	Kategori Nilai Korelasi .....	43
Tabel 3.5	Perbandingan jenis kelamin responden.....	47
Tabel 3.6	Perbandingan usia responden.....	47
Tabel 3.7	Perbandingan lama bekerja responden.....	48
Tabel 3.8	Perbandingan status pernikahan responden .....	48
Tabel 3.9	Perbandingan jumlah tanggungan responden .....	49
Tabel 3.10	Perbandingan pendidikan terakhir responden .....	50
Tabel 4.1	Jawaban Responden Terhadap Dimensi Transactional Reward .....	52
Tabel 4.2	Rekapitulasi Jawaban Responden Dimensi Transactional Reward .....	56
Tabel 4.3	Jawaban Responden Terhadap Dimensi Relational Reward.....	57
Tabel 4.4	Rekapitulasi Jawaban Responden Dimensi Relational Reward.....	63
Tabel 4.5	Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Total Reward .....	64
Tabel 4.6	Jawaban Responden Terhadap Dimensi Pikiran Untuk Berhenti .....	66
Tabel 4.7	Rekapitulasi Jawaban Responden Dimensi Pikiran Untuk Berhenti .....	68
Tabel 4.8	Jawaban Responden Terhadap Dimensi Keinginan Untuk Mencari Pekerjaan Lain .....	69
Tabel 4.9	Rekapitulasi Jawaban Responden Dimensi Keinginan Untuk Mencari Pekerjaan Lain .....	70
Tabel 4.10	Jawaban Responden Terhadap Dimensi Keinginan Untuk Berhenti Bekerja.....	71
Tabel 4.11	Rekapitulasi Jawaban Responden Dimensi Keinginan Untuk Meninggalkan .....	73
Tabel 4.12	Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Turnover Intention .....	73

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Model Konseptual .....	10
Gambar 2.1	Komponen Total Reward .....	13
Gambar 2.2	Model Total Reward.....	14
Gambar 3.1.	Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Total Reward.....	41
Gambar 3.2.	Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Turnover Intention .....	42
Gambar 3.3	Sekolah Indriyasana .....	44
Gambar 3.4.	Struktur Organisasi SD Indriyasana.....	45
Gambar 3.5.	Struktur Organisasi TK Indriyasana.....	46
Gambar 4.1.	Hasil Uji Korelasi Pearson .....	76

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian.....	84
Lampiran 2: Jawaban Responden Variabel Total Reward.....	92
Lampiran 3: Jawaban Responden Variabel Turnover Intention .....	93

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Pendidikan merupakan tugas dan kewajiban Pemerintah yang tidak bisa dipandang sebagai biaya, melainkan sebagai investasi. Pendidikan yang baik akan menghasilkan sumber daya manusia yang baik. Guru merupakan agen perubahan yang berkaitan langsung dengan fakta ini. Melihat peran penting guru sebagai agen perubahan, sudah semestinya guru diberikan imbalan yang sepadan dengan tugas dan kewajibannya. Tapi di Indonesia, terutama di daerah terpencil guru masih menghadapi ketimpangan dalam hal kompensasi baik finansial maupun non-finansial yang menyebabkan kegiatan belajar mengajar menjadi kurang efektif dan efisien. Melihat fakta ini, guru di Indonesia menjadi kurang termotivasi untuk mengajar, sehingga kualitas pendidikan yang diberikan pun tidak berkembang.

Pendidikan formal merupakan komponen dari Pendidikan Nasional yang tertera pada Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 13 Ayat 1, di mana pendidikan nasional di Indonesia terdiri atas pendidikan formal, non-formal, dan informal. Pendidikan formal dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan yang sistematis dan berjenjang, biasanya dimulai dari SD, SMP, dan Sekolah Menengah Atas (SMA). Pendidikan formal berada di bawah naungan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Kemendikbudristek). Fungsi utama dari pendidikan formal adalah untuk mempersiapkan siswa kelak dalam hidupnya, baik ke jenjang pendidikan selanjutnya, maupun di dunia pekerjaan. Oleh karena itu, penting untuk memperhatikan kualitas pendidikan formal yang diberikan oleh institusi sekolah, dan kualitas guru.

Meskipun taman kanak – kanak (TK) tidaklah wajib untuk ditempuh, sebagian besar dari Sekolah Dasar (SD) mewajibkan calon siswa barunya telah menempuh TK untuk dapat masuk ke SD tersebut. Pada Juni 2015 silam, pemerintah Republik Indonesia telah mewajibkan minimal 9 tahun pendidikan formal atau sekolah. Artinya, seluruh penduduk yang memasuki usia sekolah mulai dari 6 atau 7 tahun wajib menempuh pendidikan formal dimulai dari SD hingga tamat Sekolah Menengah Pertama (SMP), dan Pemerintah wajib untuk membiayai dan memfasilitasi agar penduduk tersebut dapat menempuh sekolah hingga tamat SMP.

Dikutip dari laporan *Programme for International Student Assessment (PISA 2018:18)*, Indonesia menduduki peringkat 71 dari 79 negara dengan tingkat literasi terendah, di mana adanya korelasi positif antara kualitas pendidikan dan kualitas sumber daya manusia (SDM). Angka ini menunjukkan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia masih kurang baik, atau distribusi pendidikan yang tidak rata. Pendidikan yang baik, akan menghasilkan kualitas SDM yang baik juga. Masalah ini menjadi tugas negara untuk memastikan distribusi pendidikan di Indonesia merata, sehingga kualitas pendidikan baik tidak tersentralisasi di pulau Jawa saja. Dengan ini, pendidikan dengan kualitas tinggi dapat diakses di seluruh Indonesia sehingga menghasilkan SDM yang baik.

Melihat peran guru yang sangat penting dalam menanamkan pendidikan dini pada siswa-siswanya agar mampu untuk mempersiapkan mereka ke jenjang pendidikan selanjutnya, kesejahteraan guru wajib diperhatikan. Guru-guru dengan tingkat kesejahteraan tinggi akan menjadi lebih termotivasi untuk mengajar, memiliki komitmen tinggi untuk loyal kepada sekolah, dan akan berdampak baik juga terhadap anak didiknya. Tingkat kesejahteraan dapat diukur dari pendapatan atau kompensasi finansial yang diterima. Faktanya, guru-guru di Indonesia masih kurang sejahtera jika dilihat dari pendapatan yang mereka dapatkan setiap bulannya. Guru tidak hanya mendapatkan gaji yang dibawah upah minimum regional (UMR), tapi juga pembayarannya yang sering tertunda menyebabkan tingkat motivasi dan komitmen mereka menurun. Kasus ini terjadi kepada Wilfridus Kado, seorang guru

honorar di Kabupaten Ende Nusa Tenggara Timur yang tidak menerima gaji selama tujuh bulan lamanya. (Nicholas Ryan Aditya, 2020).

Tidak kalah penting juga adalah pemberian imbalan non-finansial seperti pelatihan dan pengembangan. Fungsi dari pelatihan dan pengembangan adalah untuk memperbarui metode pembelajaran yang diberikan agar lebih mudah dimengerti, serta pembelajaran akan jadi lebih menyenangkan sehingga tingkat komitmen siswa pun tinggi, terutama pada SD di mana metode pembelajaran juga dapat mempengaruhi perkembangan siswa di jenjang pendidikan formal selanjutnya. Guru-guru yang mendapatkan pelatihan akan merasa diperhatikan dan merasa lebih dipedulikan, kompetensi mereka juga akan meningkat sehingga kualitas pendidikan yang diberikan juga akan meningkat. Motivasi dan komitmen mereka pun juga akan naik sehingga mereka akan loyal kepada sekolah dan mengurangi angka *turnover intention*.

Selain itu, fasilitas, sarana dan prasarana juga tidak kalah penting untuk menunjang kegiatan belajar-mengajar. Dengan fasilitas termutakhir, kegiatan belajar-mengajar akan menjadi lebih efektif dan efisien, guru pun akan lebih dimudahkan dalam pekerjaannya dengan memanfaatkan kemajuan teknologi terkini, serta materi pembelajaran pun akan lebih mudah untuk diserap ilmunya oleh siswa dan siswi.

Objek pada penelitian ini merupakan sekolah TK dan SD Indriyasana yang berada pada Kabupaten Bandung. Sekolah ini merupakan sekolah swasta yang pengelolaannya dilaksanakan oleh yayasan Gereja Katolik Dharma Ibu. Berdasarkan hasil wawancara tidak terstruktur dengan pemberi pelatihan, Sekolah Indriyasana telah berdiri selama kurang lebih 20 tahun dengan jumlah siswa yang stabil sejak pendiriannya. Namun ketika pandemi Covid-19 melanda dan memaksa sekolah untuk melakukan kegiatan pembelajaran daring, sebagian besar siswa memutuskan untuk berpindah sekolah sehingga pendapatan sekolah yang bersumber sebagian besar dari sumbangan pembinaan pendidikan (SPP) mengurang secara drastis. Dengan pendapatan yang sangat rendah, sarana dan prasarana sekolah menjadi



usang, dan sebagian besar guru memutuskan untuk keluar. Pada tahun 2022, ketika pendidikan formal dapat diselenggarakan secara luring, sekolah menghadapi kesulitan merekrut guru yang berpengalaman, dan berkompeten. Oleh karena itu, sekolah memutuskan untuk menarik dan merekrut sebagian besar guru, dari masyarakat sekitar dan dari kenalan guru lain yang bahkan dari luar pulau yang mayoritas belum memiliki pengalaman formal pendidikan keguruan. Alhasil, kegiatan belajar-mengajar jadi terhambat karena guru-guru yang belum memiliki pengalaman tersebut tidak bisa menguasai kelas. Guru juga merasa tidak puas terutama dengan kompensasi finansial dan memiliki kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan saat ini untuk mencari peluang lain.

Tabel 1.1

Tabel Penerimaan Siswa Baru Setiap Tahun Ajaran Sejak tahun 2014-15

Tahun Ajaran	Penerimaan Siswa Baru				
	Jumlah Pendaftar	Diterima			Jumlah Diterima
		L	P	Jumlah	
14-15	26	14	12	26	26
15-16	25	13	12	25	25
16-17	26	18	8	26	26
17-18	30	21	9	30	30
18-19	32	17	16	32	32
19-20	30	19	11	30	30
20-21	22	13	9	22	22
21-22	19	8	11	19	19
22-23	13	8	5	13	13

Sumber: Data Sekolah TK dan SD Indriyasana.

Merujuk pada tabel 1.1, dapat dilihat bahwa jumlah siswa baru pada tahun ajaran 2020-21 sampai dengan 2022-2023 berkurang secara drastis dari tahun – tahun

sebelumnya. Jumlah siswa berkurang sebesar **26%** dari tahun ajaran 2019-20 ke 2020-21. Angka siswa terus berkurang sebesar **17%** di tahun selanjutnya. Sampai dengan tahun 2022-23, sekolah melihat penurunan jumlah total siswa sebesar **57%**. Hal ini dikarenakan biaya SPP yang tergolong mahal dan munculnya sekolah swasta baru di sekitar yang menjadi pesaing. Melihat ancaman ini, pihak sekolah telah membuat kebijakan pengurangan pembayaran SPP menjadi semampunya, yang terus menurunkan lagi jumlah pemasukkan sekolah, yang secara langsung mempengaruhi pendapatan guru juga.

Berdasarkan hasil wawancara tidak terstruktur dengan salah satu guru sekaligus teknisi komputer, peneliti telah mendapatkan bahwa masalah terbesar pada sekolah ini adalah terkait kompensasi finansial, dan pengalaman sekaligus kompetensi guru yang masih di bawah standar. Banyak dari guru – guru di sekolah tersebut yang hanya lulusan SMA yang belum pernah menempuh pendidikan formal keguruan. Oleh karena itu, banyak dari mereka yang memiliki komitmen dan motivasi yang rendah, sehingga memutuskan untuk keluar dari sekolah dan mencari peluang kerja lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara tidak terstruktur dengan kepala sekolah SD Indriyasana, sekolah TK dan SD Indriyasana terbukti mengalami masalah terkait *turnover intention dan turnover rate*. Sejak masa pandemi Covid-19, terdapat 8 guru dari total 13 yang memutuskan untuk meninggalkan pekerjaan yang sekarang untuk mencari peluang lain yang lebih baik. Angka ini menunjukkan *employee turnover rate* sebesar 61% dalam kurun waktu 5 tahun terakhir.

Karena itu, *total reward*, yang menggabungkan faktor finansial, non finansial, intrinsik & ekstrinsik guna meningkatkan komitmen, motivasi dan efisiensi karyawan dalam bekerja, tidak bisa dipandang sebelah mata. Karyawan tidak bisa lagi hanya dipandang sebagai faktor produksi, melainkan aset yang penting bagi keberlangsungan dan keberlanjutan organisasi. Kunci sukses dari organisasi datang dari kreatifitas dan inovasi karyawannya, oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk merancang strategi *total reward* yang baik untuk mempertahankan

karyawannya sekaligus mengurangi angka *turnover intention* agar tetap memiliki keunggulan kompetitif. Terutama pada konteks sekolah yang, jika diterapkan dengan baik, dampaknya sangat besar bagi kemajuan bangsa.

Maka dari itu, berdasarkan latar belakang yang telah ditulis, penulis kemudian ingin mengetahui hubungan *total reward* dengan *turnover intention* guru pada sekolah TK dan SD Indriyasana. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Hubungan antara Total Reward dan Turnover Intention (Studi Sekolah Indriyasana Baleendah)**”.

## **1.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah dirumuskan, maka peneliti dapat menulis beberaparamusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana *total reward* sekolah Indriyasana?
2. Bagaimana persepsi guru sekolah Indriyasana mengenai *total reward*?
3. Bagaimana *turnover intention* guru sekolah Indriyasana?
4. Bagaimana hubungan antara *total reward* dan *turnover intention* guru sekolah Indriyasana?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang ada, maka terdapat pula tujuan penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini yaitu;

1. Mengetahui *total reward* sekolah Indriyasana.
2. Mengetahui persepsi guru sekolah Indriyasana mengenai *total reward*.
3. Mengetahui *turnover intention* guru sekolah Indriyasana.
4. Mengetahui hubungan antara *total reward* dan *turnover intention* guru pada sekolah Indriyasana.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Dalam penelitian ini, penulis berharap agar dapat memberikan manfaat yang berguna bagi:

##### **1. Sekolah**

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi dan dapat memperluas wawasan sekolah mengenai faktor – faktor yang menyebabkan tingginya tingkat *turnover intention* dan *employee turnover*, khususnya dalam kaitannya dengan strategi *total reward*. Sehingga, sekolah dapat mengambil keputusan yang dapat membantu sekolah mencapai tujuan – tujuannya, matang dan baik bagi masa depan sekolah.

##### **2. Penulis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan serta wawasan mengenai manajemen insani, tepatnya mengenai peran strategi *total reward* terhadap *turnover intention*, dan bagaimana cara merancang strategi *total reward* yang baik guna mengurangi angka *turnover intention*.

##### **3. Pihak lain**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membuka pintu baru bagi penelitian – penelitian lainnya, khususnya di bidang *turnover intention*, manajemen insani, dan *total reward*.

#### **1.5 Kerangka Pemikiran**

Dalam suatu perusahaan atau organisasi, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor utama dan terpenting dalam keberlangsungan dan keberlanjutan perusahaan atau organisasi tersebut. Faktanya, tanpa sumber daya manusia yang baik, perusahaan atau organisasi tidak mungkin untuk beroperasi dan mencapai tujuan – tujuannya. Oleh karena itu, tugas manajemen adalah untuk memperhatikan segala kebutuhan dan menjaga kesejahteraan sumber daya manusia nya agar tingkat motivasi dan komitmen mereka tetap tinggi. Salah satu cara untuk menjaga tingkat kesejahteraan karyawan adalah dalam bentuk *total reward*.

Selain itu, untuk tetap memastikan tingkat kompetensi guru tetap tinggi dan mengikuti perkembangan teknologi, sekolah juga harus memberikan pelatihan dan pengembangan secara berkala sesuai dengan kebutuhan. Dengan ini, guru akan merasa lebih diperhatikan dan dipedulikan, dan akan lebih cenderung untuk berkomitmen tinggi dan loyal kepada sekolah. Tidak hanya itu, jika kompetensi guru meningkat, kualitas pendidikan yang diberikan juga akan membaik dan akan berdampak positif untuk anak didiknya dan negara di masa yang akan datang. Pemberian pelatihan umum diberikan di organisasi besar, beda faktanya dengan organisasi kecil yang sulit dijangkau.

Secara teori (Armstrong, 2007:32), *total reward* dibagi menjadi dua, yaitu *transactional and relational reward*. Dalam penelitian ini, *transactional reward* didefinisikan sebagai kompensasi yang terdiri atas gaji/upah pokok, insentif dan tunjangan. *Relational reward* didefinisikan sebagai pemberian pelatihan & pengembangan dan faktor pekerjaan itu sendiri seperti lingkungan kerja dan fasilitas kerja. Kedua dimensi dari variabel *total reward* inilah yang mempengaruhi variabel *turnover intention* secara negatif dimana peningkatan pada variabel *total reward* akan mengurangi angka *turnover intention*.

Definisi terkait *transactional reward* ini selaras dengan pandangan ahli R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe (2008:242) dimana kompensasi didefinisikan sebagai “... *total of all reward provided to employees in return of their services*”. (R. Wayne Mondy, 2008). Perlu ditekankan juga bahwa pemberian kompensasi finansial yang tidak sebanding dengan kontribusi yang diberikan karyawan akan menyebabkan ketidakpuasan, dan akhirnya *turnover intention*.

Pelatihan dan pengembangan, masuk ke dalam dimensi *relational reward* dan didefinisikan sebagai kegiatan untuk meningkatkan ilmu pengetahuan dan kompetensi karyawan. Pelatihan umumnya diberikan sesuai kebutuhan perusahaan atau organisasi berdasarkan hasil dari riset kebutuhan *training*. Jika manajemen menilai adanya kekurangan dalam sumber daya organisasinya yang menyebabkan salah satu tujuan organisasi tidak tercapai, pelatihan dilaksanakan untuk menutupi kekurangan tersebut. Menurut Abbas Z. (2014) “*training is an essential element to an employee for the*

*development of the companies because some of the employees have lack of knowledge skills and competencies and have failed to accomplish task on a timely basis.”*. (Abbas, 2014). Selaras dengan permasalahan dalam penelitian ini, beberapa guru pada sekolah TK dan SD Indriyasana tidak memiliki kompetensi yang cukup dan memenuhi standar sehingga menimbulkan masalah dalam keberlangsungan dan keberlanjutan kelas, jadi perlu dilakukannya pelatihan.

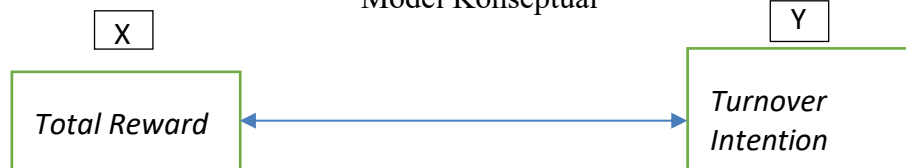
*Turnover intention* atau niat berpindah adalah suatu sikap yang ditunjukkan oleh karyawan suatu perusahaan atau organisasi untuk menunjukkan ketidakpuasan mereka kepada perusahaan atau organisasi tersebut, dengan hasil akhir meninggalkan pekerjaan yang sekarang untuk mencari peluang lainnya. Definisi ini selaras dengan definisi menurut Purani & Sahadev “*intention to leave is defined as an employee’s plan of intention to quit the present job and look forward to find another job in the near future*”. (Purani, 2008). Banyak sekali alasan yang berkaitan dengan *turnover intention* seperti keinginan untuk mencari peluang pekerjaan lain yang lebih baik atau dalam penelitian ini, ketidakpuasan dengan kompensasi yang didapatkan. Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*, jika kompensasi sebanding dengan jasa yang diberikan, karyawan akan cenderung berkomitmen tinggi dan loyal kepada perusahaan atau organisasi, sehingga tingkat *turnover intention* akan berkurang begitupun sebaliknya.

Pemberian pelatihan dan pengembangan juga dapat mengurangi tingkat *turnover intention* via variabel mediasi *autonomy* atau otonomi dimana karyawan memiliki kebebasan dalam menjalankan pekerjaan mereka sendiri, dan *strengths use* atau fokus pada kekuatan diri sendiri dalam melakukan pekerjaan. Pemberian pelatihan tidak hanya meningkatkan kapabilitas, pengetahuan, dan kompetensi guru, tapi juga akan memberikan rasa kepedulian manajemen terhadap karyawan bahwa mereka dihargai dan manajemen bersedia untuk berinvestasi jangka panjang untuk mereka. (Rothmann, 2020). Peningkatan dalam kapabilitas, pengetahuan, dan kompetensi akan meningkatkan rasa percaya diri pada guru dalam menguasai kelas – salah satu masalah yang dihadapi karena sebagian besar guru pada sekolah TK dan SD Indriyasana belum menempuh pendidikan formal keguruan. Oleh karena itu, pemberian pelatihan tidak

hanya akan mengurangi tingkat *turnover intention*, tapi juga akan meningkatkan kualitas pendidikan yang diberikan.

Peneliti Tett dan Meyer (1993) berpendapat bahwa *turnover intention* bisa menjadi prediktor terjadinya *employee turnover*. (Robert P. Tett, 1993). *Turnover intention*, jika terrealisasikan akan menjadi *employee turnover* yang merupakan masalah besar bagi perusahaan karena dampak dari kehilangan karyawan akan menjadi biaya yang sangat besar. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memperhatikan aspek apa saja yang bisa mempengaruhi tingkat *turnover intention* untuk meningkat, dalam kasus ini, kompensasi finansial dan pemberian pelatihan dan pengembangan. Oleh karena itu, penulis membuat model penelitian sebagai berikut.

Gambar 1.1  
Model Konseptual



Sumber: Hasil Olahan Penulis

### 1.6 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pembahasan di atas, dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat Hubungan Negatif Signifikan antara *Total Reward* dan *Turnover Intention*