

**STRATEGI MENGURANGI TINGKAT
TURNOVER INTENTION**

(Studi Pada Tenaga Pendidik dan Kependidikan SD AL AZAM Semarang)

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun oleh :

Misbahul Anam

NIM. 20402300249

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

STRATEGI MENGURANGI TINGKAT

TURNOVER INTENTION

(Studi Pada Tenaga Pendidik dan Kependidikan SD Al Azam Semarang)

Disusun oleh :

MISBAHUL ANAM

NIM. 20402300249

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya

dapat diajukan kehadapan sidang panitia ujian Tesis

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

جامعة سلطان آبوجا في الإسلامية

Semarang, 26 Agustus 2025

Pembimbing,



Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, M.M

NIK. 210491025

HALAMAN PENGESAHAN

STRATEGI MENGURANGI TINGKAT TURNOVER INTENTION

(Studi Pada Tenaga Pendidik dan Kependidikan SD Al Azam Semarang)

Disusun Oleh :

Misbahul Anam

NIM. 20402300249

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 30 Agustus 2025



Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magíster Manajemen

Tanggal, 30 Agustus 2025

Ketua Program Studi Magister Manajemen

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si

NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Misbahul Anam

NIM 20402300249

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul “Strategi Mengurangi Tingkat *Turnover Intention* (Studi Pada Tenaga Pendidik dan Kependidikan SD Al Azam Semarang)” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan akademik. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penulisan penelitian ini.

Semarang, 30 Agustus 2025

Pembimbing

Yang menyatakan


Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, M.M
NIK. 210491025


Misbahul Anam
NIM. 20402300249

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Misbahul Anam

NIM 20402300249

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul :

**STRATEGI MENGURANGI TINGKAT TURNOVER INTENTION
(STUDI PADA TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN SD AL
AZAM SEMARANG).**

Dan menyetujui menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Peryataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 30 Agustus 2025

Saya yang menyatakan



Misbahul Anam

NIM. 20402300249

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Masa depan bergantung pada apa yang dilakukan hari ini.”

(Mahatma Gandhi)

“Musuh yang paling berbahaya di atas dunia ini adalah penakut dan bimbang.

Teman yang paling setia, hanyalah keberanian dan keyakinan yang teguh.”

(Andrew Jackson)

“Menuntut ilmu adalah takwa. Menyampaikan ilmu adalah ibadah.

Mengulang-ulang ilmu adalah zikir. Mencari ilmu adalah jihad”.

(Imam Ghozali dalam Kitab Ihya' Ulumuddin)

PERSEMBAHAN

Dengan penuh syukur kehadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala, Tuhan semesta alam yang telah melimpahkan rahmat, taufik, serta hidayah-Nya, sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Shalawat serta salam semoga tercurah kepada Nabi Muhammad Shallallahu 'alaihi wasallam, teladan sepanjang masa. Karya Ilmiah ini kupersembahkan kepada:

1. **Ayah dan Ibuku tercinta**, atas doa, kasih sayang, kesabaran, serta pengorbanan yang tiada henti. Semoga Allah SWT selalu menjaga dan memberkahinya.
2. **Guruku dan para Dosen**, yang dengan ilmu dan bimbingannya menjadi cahaya bagi perjalanan akademikku.
3. **Saudaraku dan sahabat-sahabatku**, yang selalu memberi dukungan, motivasi, dan doa.
4. **Almamater tercinta**, tempatku menuntut ilmu dan menempa diri.

Semoga tulisan ini bernilai ibadah di sisi Allah dan memberikan manfaat bagi siapa pun yang membacanya. *Aamiin ya Rabbal 'Alamin.*

ABSTRAK

Turnover Intention merupakan salah satu tantangan serius dalam pengelolaan sumber daya manusia pada institusi pendidikan, termasuk sekolah dasar. Tingginya kecenderungan tenaga pendidik dan kependidikan untuk meninggalkan lembaga berpotensi menurunkan kualitas layanan pendidikan, serta mengganggu stabilitas organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi yang efektif dalam mengurangi tingkat turnover intention pada tenaga pendidik dan kependidikan di Sekolah Dasar Al Azam Kota Semarang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, serta dokumentasi dari para guru, staf kependidikan. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang efektif dalam menurunkan *turnover intention* meliputi: peningkatan kualitas lingkungan kerja yang kondusif, pemberian dukungan emosional dan spiritual melalui kegiatan keagamaan, penyediaan kesempatan pengembangan karir dan pelatihan, serta sistem penghargaan yang adil dan berbasis kinerja.

Dengan demikian, penerapan strategi manajemen sumber daya manusia terbukti dapat memperkuat rasa memiliki, meningkatkan motivasi kerja, serta menekan intensi turnover. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan manajemen pendidikan, khususnya dalam menjaga kestabilan tenaga pendidik dan kependidikan untuk keberlangsungan mutu pendidikan yang lebih baik.

Kata kunci: *turnover intention*, strategi pengelolaan SDM, tenaga pendidik, sekolah dasar

ABSTRACT

Turnover intention is one of the serious challenges in human resource management within educational institutions, including elementary schools. A high tendency among educators and school staff to leave the institution may reduce the quality of educational services, and disrupt organizational stability. This study aims to analyze effective strategies to reduce the level of turnover intention among teaching and administrative personnel in elementary schools Al Azam in Semarang City.

This research uses a qualitative approach with a case study method. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation with teachers, school staff, and school management. The data analysis process included data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings show that effective strategies to reduce turnover intention include: creating a supportive and conducive work environment, providing emotional and spiritual support through religious activities, offering career development opportunities and training, and applying a fair performance-based reward system.

Therefore, implementing holistic human resource management strategies based on Islamic principles can enhance a sense of belonging, increase work motivation, and reduce turnover intention. It is hoped that this study contributes to the development of educational management, particularly in maintaining a stable workforce to support sustainable quality improvement in education.

Keywords: turnover intention, human resource strategy, educators, elementary school.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum warohmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Subhānahu wa Ta'ālā, Tuhan Yang Maha Mengetahui dan Maha Mengatur seluruh urusan kehidupan, atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Shalawat dan salam selalu senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad Shallallāhu 'alaihi wasallam, suri teladan dalam kepemimpinan, keteladanan, dan manajemen kehidupan.

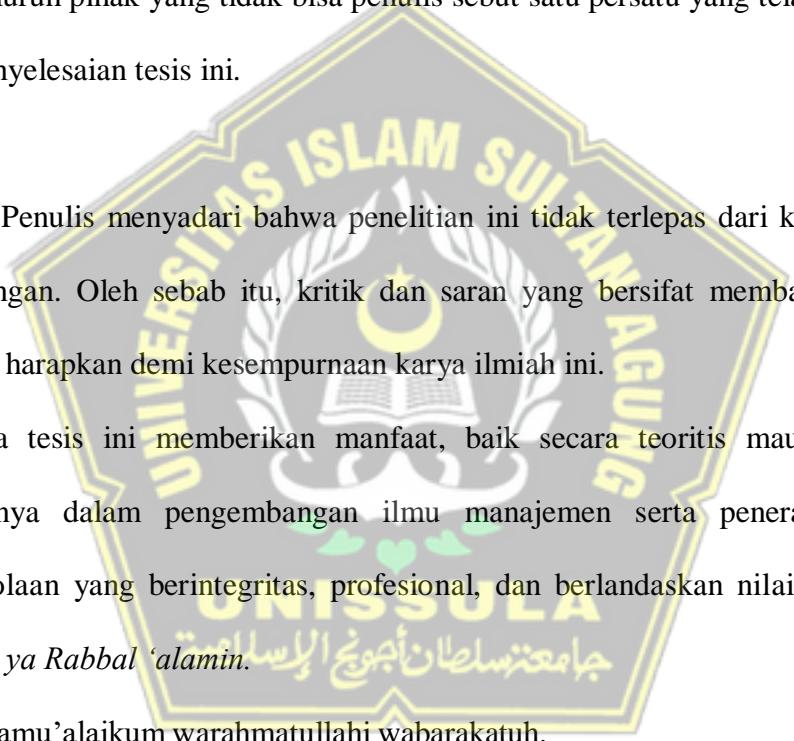
Tesis yang berjudul **“STRATEGI MENGURANGI TINGKAT TURNOVER INTENTION (STUDI PADA TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN SD AL AZAM SEMARANG)”** ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar **Magister Manajemen (M.M)** pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis mendapatkan dukungan, bimbingan, dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Gunarto, S.H., M.Hum selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

- 
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
 4. Bapak Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, M.M selaku pembimbing yang telah mengarahkan dan membimbing penulis hingga terselesainya tesis ini.
 5. Seluruh Dosen dan Staf Karyawan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
 6. Abah KH. Imam Suyuti selaku Ketua Yayasan Pondok Pesantren Ibrohimiyah.
 7. Segenap Masyayikh beserta Ustadz dan Ustadzah Pondok Pesantren Ibrohimiyah.
 8. Bapak Drs. KH. Ali Mufiz, M.P.A selaku Ketua Pembina Yayasan Pendidikan Zaki Mubarak Semarang.
 9. Bapak Prof. Dr. Eng. Munadi, S.T., M.T selaku Ketua Yayasan Pendidikan Zaki Mubarak Semarang.
 10. Ibu Normalia Maulidiana, S.Pd selaku Kepala Sekolah Dasar Al Azam Semarang.
 11. Segenap Bapak dan Ibu beserta staf karyawan Sekolah Dasar Al Azam Semarang.
 12. Alm. Bapak Ahmad Muniri yang selalu memberikan dukungan dan do'a sejak penulis masih kecil.
 13. Ibu, Ayah, Adik dan keluarga yang selalu mendo'akan dan mendukung selama penulis menjadi mahasiswa.

14. Seluruh jajaran Pengurus dan santri putra – putri Pondok Pesantren Ibrohimiyyah.
15. Siti Aisyah yang selalu mendo'akan dan memberi semangat serta dukungan selama penulis menimba ilmu di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
16. Seluruh teman-teman MM Angkatan 79A Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
17. Seluruh pihak yang tidak bisa penulis sebut satu persatu yang telah membantu penyelesaian tesis ini.



Penulis menyadari bahwa penelitian ini tidak terlepas dari kesalahan dan kekurangan. Oleh sebab itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan karya ilmiah ini.

Semoga tesis ini memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun praktis, khususnya dalam pengembangan ilmu manajemen serta penerapan prinsip pengelolaan yang berintegritas, profesional, dan berlandaskan nilai-nilai Islami.

Aamiin ya Rabbal 'alamin.
جامع مساعي مساعي أجياد الإسلام

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Semarang, 30 Agustus 2025



Misbahul Anam

NIM. 20402300249

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	11
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1 <i>Turnover Intention</i>	13
2.2 <i>Theory Of Planned Behavior</i> (TPB)	36
2.3 Kerangka Penelitian	41

BAB III METODOLOGI PENELITIAN	43
3.1 Jenis Penelitian	43
3.2 Sumber dan Jenis Data	44
3.3 Metode Pengumpulan Data	45
3.4 Devinisi Operasional Variabel.....	47
3.5 Teknik Pengolahan Data.....	48
3.6 Analisis Deskriptif	50
3.7 Analisis SWOT	50
3.8 Uji Kredibilitas	51
BAB IV PROFIL ORGANISASI	53
4.1 Gambaran Umum.....	53
4.2 Strategi Instansi.....	58
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	79
5.1 Analisis SWOT	79
5.2 SWOT <i>Turnover Intention</i>	82
5.3 Matriks SWOT.....	84
5.4 Strategi SWOT.....	85
5.5 Kesimpulan dan Saran.....	87
DAFTAR PUSTAKA	90
LAMPIRAN	96

DAFTAR TABEL

1.1 Data guru SD seluruh kabupaten di Jawa Tengah.....	4
1.2 Data guru SD seluruh kota di Jawa Tengah.....	5
1.3 Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	10
3.1 Devinisi Operasional Variabel	48
3.2 Metode SWOT Analisis.....	51
4.1 Struktur Instansi Sekolah Dasar Al Azam	55
4.2 Data Penerimaan Peserta Didik Baru.....	58
4.3 Data Kelulusan Peserta Didik	59
5.1 Reduksi Data	79
5.2 Hasil Analisis Penyajian Data	81
5.3 Matriks SWOT Eksternal dan Internal	85
5.4 Matriks Strategi (SO, WO, ST, WT) <i>Turnover Intention</i>	86



DAFTAR GAMBAR

2.1 <i>Theory Of Planned Behavior</i>	38
2.2 Kerangka Pemikiran	42
3.1 Triangulasi Sumber Data	52
4.1 Struktur Organisasi Sekolah Dasar Al Azam.....	57



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Negara Indonesia yang menjadi tempat tinggal kita ialah salah satu Negara di Dunia dengan jumlah penduduk terbesar diurutan nomer ke empat, sebagian besar penduduk bermata pencaharian sebagai karyawan disebuah perusahaan, instansi pendidikan maupun instansi lainnya. Diera yang serba digitalisasi saat ini seorang tenaga atau karyawan dipandang sebagai aset sebuah lembaga, instansi atau perusahaan yang sangat penting dan perlu dikelola serta dikembangkan dengan baik guna untuk mendukung tercapainya visi dan misi lembaga, instansi atau perusahaan tersebut. Instansi atau perusahan juga dihadapkan pada tantangan besar untuk bertahan dan memenangkan persaingan, sehingga dibutuhkan kesiapan yang sangat profesional atau matang untuk menghadapi kompetitornya diera globalisasi saat ini. Semakin baik dan kondusif kondisi lingkungan kerja, semakin tinggi pula kepuasan kerja seorang karyawan. Dan ini merupakan salah satu langkah dalam meningkatkan motivasi kerja baik dilingkungan lembaga, perusahaan, maupun instansi lainnya terkhusus dibidang penyelenggara pendidikan yang ada di Indonesia.

Salah satu profesi atau mata pencaharian penduduk Indonesia ialah sebagai Tenaga Pendidik maupun Tenaga Kependidikan, mulai dari lingkungan Pendidikan Sekolah Dasar hingga dijenjang Pendidikan Perguruan Tinggi. Tenaga pendidik yang ada di lingkungan Sekolah Dasar bisa kita sebut seorang guru yang mengemban tugas untuk mencerdaskan anak bangsa akan

tetapi dari salah satu sisi masih ada beberapa persoalan yang belum terselesaikan salah satunya berkaitan dengan kinerja maupun kesejahteraan atau biasa disebut dengan gaji. Berbagai permasalahan terkait kinerja mereka masih terus menjadi tantangan, terutama pada negara - negara berkembang di dunia salah satunya di Indonesia. Berdasarkan data yang ada, kita dapat melihat bahwa kualitas pendidikan di Indonesia masih bervariasi secara signifikan, baik antar daerah maupun antar sekolah. Misalnya, beberapa daerah di Indonesia yang memiliki akses terbatas terhadap fasilitas pendidikan dan teknologi canggih seringkali mengalami kesenjangan kualitas pendidikan yang lebih besar. Ketimpangan ini berdampak langsung pada kinerja guru. Di daerah-daerah terpencil atau daerah dengan infrastruktur yang kurang memadai, guru sering kali harus mengajar dengan kondisi yang tidak ideal, misalnya tanpa fasilitas yang memadai, buku ajar yang terbatas, atau perangkat pembelajaran yang tidak lengkap. Hal ini tentu memengaruhi kemampuan mereka untuk memberikan pengajaran yang berkualitas.

Selain itu, kesejahteraan guru juga menjadi isu utama yang mempengaruhi kinerja mereka. Data yang dikemukakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) memperlihatkan bahwa meskipun gaji seorang guru telah meningkat dalam beberapa tahun terakhir, namun kesejahteraan guru, terutama guru honorer, masih jauh dari cukup. Banyak guru honorer yang bekerja dengan gaji rendah dan tanpa kepastian status pekerjaan. Kondisi ini menyebabkan rendahnya motivasi dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pengajaran yang mereka berikan. Kualitas pelatihan dan pengembangan profesional juga menjadi

masalah yang signifikan. Di Indonesia, meskipun ada berbagai program pelatihan bagi guru, seperti Program Pendidikan dan Pelatihan Guru (PLPG) atau pelatihan berbasis kompetensi, namun banyak guru yang belum mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang relevan dengan kebutuhan mereka. Selain itu, pelatihan yang diberikan tidak selalu cukup memadai untuk meningkatkan keterampilan pengajaran mereka, terutama dalam hal metode pembelajaran yang inovatif dan berbasis teknologi.

Kinerja seorang guru tidak hanya berpengaruh terhadap kualitas pendidikan saja, akan tetapi juga berpengaruh pada perkembangan dibidang sosial dan ekonomi kemasyarakatan. Dalam masyarakat yang semakin berkembang, guru menjadi kunci utama dalam mencetak generasi penerus yang kompeten dan memiliki daya saing tinggi. Namun, meskipun peran guru sangat vital, berbagai permasalahan yang menghambat kinerja mereka tetap ada dan perlu perhatian lebih. Fakta sosial menunjukkan bahwa di Indonesia, masalah terkait kinerja guru masih menjadi isu yang serius. Data memperlihatkan bahwa masih ada ketimpangan kualitas pendidikan antar daerah, yang sering kali dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti fasilitas yang terbatas, kesejahteraan guru yang rendah, dan kurangnya pelatihan atau pengembangan profesional bagi para pendidik. Salah satu fakta yang mencolok adalah rendahnya tingkat partisipasi guru dalam kegiatan pelatihan yang dapat meningkatkan kualitas pengajaran mereka. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk memahami lebih dalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Dengan adanya sebuah problem tersebut maka dibutuhkan sosok seorang pemimpin yang mempunyai jiwa kepemimpinan (*leadership skill*) yang sangat mumpuni.

Seorang pemimpin yang memiliki keterampilan jiwa *leadership* yang baik, harus terlebih dahulu bercita-cita untuk melayani sebelum membuat pilihan sadar untuk bercita-cita untuk memimpin (Huning et al., 2020). Kemampuan sebuah lembaga untuk melayani semua kebutuhan anggotanya, serta yang paling tidak beruntung di masyarakat, yang dianggap sebagai bentuk ujian dari kepemimpinan yang melayani atau *servant leadership* adalah yang memberikan sumbangsih terlebih dahulu, dimulai dengan perasaan alami bahwa seseorang ingin melayani. *Job satisfaction* merupakan salah satu sikap yang memiliki komponen kognitif dan afektif. Untuk mengetahui jumlah tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan maka dengan ini kami cantumkan data tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan di wilayah Provinsi Jawa Tengah dari Tahun 2022 hingga 2024 sebagai berikut :

Tabel 1.1
Data Guru Sekolah Dasar
Seluruh kabupaten di Jawa Tengah

Kabupaten/ Regency	Guru / Teachers					
	Negeri Public		Swasta Private		Jumlah Total	
	2022/2023	2023/2024	2022/2023	2023/2024	2022/2023	2023/2024
Kabupaten/Regency						
1. Cilacap	2 465	2 431	5 424	5 466	7 889	7 897
2. Banyumas	2 025	1 944	5 174	5 172	7 199	7 116
3. Purbalingga	1 257	1 159	2 879	2 800	4 136	3 959
4. Banjarnegara	1 192	1 163	2 674	2 619	3 866	3 782
5. Kebumen	1 945	1 805	4 120	3 883	6 065	5 688
6. Purworejo	1 073	1 069	2 697	2 772	3 770	3 841
7. Wonosobo	1 165	1 117	2 266	2 261	3 431	3 378
8. Magelang	1 263	1 187	3 669	3 569	4 932	4 756
9. Boyolali	1 415	1 309	3 310	3 161	4 725	4 470

10.	Klaten	1 580	1 440	4 491	4 113	6 071	5 553
11.	Sukoharjo	1 332	1 290	2 888	2 897	4 220	4 187
12.	Wonogiri	1 997	1 764	3 278	3 042	5 275	4 806
13.	Karanganyar	1 395	1 354	2 986	3 009	4 381	4 363
14.	Sragen	1 380	1 382	3 235	3 264	4 615	4 646
15.	Grobogan	1 965	1 732	4 073	3 809	6 038	5 541
16.	Blora	1 399	1 321	3 057	3 051	4 456	4 372
17.	Rembang	959	968	2 113	2 249	3 072	3 217
18.	Pati	1 495	1 429	4 099	4 043	5 594	5 472
19.	Kudus	873	839	2 543	2 717	3 416	3 556
20.	Jepara	1 529	1 495	3 306	3 277	4 835	4 772
21.	Demak	1 466	1 424	3 053	3 020	4 519	4 444
22.	Semarang	1 501	1 512	3 118	3 159	4 619	4 671
23.	Temanggung	950	925	2 473	2 446	3 423	3 371
24.	Kendal	1 447	1 480	2 885	2 970	4 332	4 450
25.	Batang	1 099	1 117	2 175	2 288	3 274	3 405
26.	Pekalongan	1 248	1 246	2 470	2 563	3 718	3 809
27.	Pemalang	1 826	1 749	4 155	4 066	5 981	5 815
28.	Tegal	1 930	1 903	3 995	4 071	5 925	5 974
29.	Brebes	2 521	2 440	4 452	4 404	6 973	6 844
Jumlah		43 692	41 994	97 058	96 161	140 750	138 155

Data diambil dari : Data BPS Provinsi Jawa Tengah Tahun 2025.

Tabel 1.2
Data Guru Sekolah Dasar
Seluruh Kota yang ada di Jawa Tengah

Kota /Municipality	Guru / Teachers					
	Negeri / Public		Swasta / Private		Jumlah Total	
	2022/2023	2023/2024	2022/2023	2023/2024	2022/2023	2023/2024
Kota/Municipality						
1. Magelang	215	211	614	606	829	817
2. Surakarta	1 042	1 028	2 295	2 281	3 337	3 309
3. Salatiga	291	290	729	722	1 020	1 012
4. Semarang	2 008	1 989	4 565	4 577	6 573	6 566
5. Pekalongan	372	364	873	867	1 245	1 231
6. Tegal	392	375	872	858	1 264	1 233
Jawa Tengah	4 320	4 257	9 948	9 911	14 268	14 168

Data diambil dari : Data BPS Provinsi Jawa Tengah Tahun 2025.

Dari data tenaga pendidik Pegawai Negri Sipil maupun Swasta tersebut, selayaknya mereka bisa menerima upah atau gaji yang sesuai dengan beban kinerjanya, sehingga kesejahteraan mereka terpenuhi dan diharapkan bisa menjadi pendidik yang focus dalam mendidik serta professional dalam menjalankan kinerjanya. Dalam dunia pendidikan baik di lingkungan Pendidikan Sekolah dasar sampai Pendidikan Perguruan Tinggi harus ada seorang pemimpin yang bertanggungjawab terhadap anggota organisasinya baik dalam bidang karir maupun kesejahteraannya serta bisa mengayomi, membimbing dan menjalankan visi dan misi dari sebuah instansi.

Seorang karyawan bisa mengembangkan nilai – nilai sikap positif karena adanya kehadiran seorang pemimpin yang memiliki jiwa *servant leadership* yang baik serta mengutamakan kepentingan anggotanya (karyawan) dari pada kebutuhan mereka sendiri dan menunjukkan komitmen mereka kepada karyawan sehingga mampu mengembangkan, dan dia tidak merasa lebih tinggi dari pihak lain. Hal tersebut mampu membuat anggotanya memiliki rasa *respect* dengan adanya rasa saling menerima masukan satu sama lain, yang bisa menciptakan progress dan langkah - langkah dalam pengambilan keputusan dan pembangunan hubungan baik dalam sebuah organisasi.

Salah satu tanda akan adanya karyawan yang ingin *resign* dalam suatu perusahaan adalah adanya rasa keinginan untuk berpindah atau *turnover intention*. *Turnover intention* merupakan salah satu bentuk ketidakpuasaan seorang karyawan terhadap lembaga, instansi maupun perusahaan dimana ia bekerja. Sejalan dengan itu maka diperlukan adanya kemampuan dari instansi atau perusahaan untuk memberikan rasa nyaman kepada karyawan selama

menjalankan tugasnya di perusahaan. Faktor dari ketidaknyamanan itu sendiri ialah seperti jam kerja yang kurang efisien dan fleksibel, beban kerja yang cukup banyak bahkan berat, hari libur yang tidak teratur dan gaji yang relatif masih rendah di sektor ini merupakan faktor yang mempengaruhi *Turnover intentions* seorang karyawan (Brien et al., 2017; Guzeller & Celiker, 2020).

Turnover intention sendiri bisa diartikan dengan adanya niat karyawan untuk keluar dari perusahaan atau instansi. Kata *turnover intention* sendiri merujuk pada tiga elemen dalam penarikan proses kognisi diantaranya pikiran untuk berhenti dari pekerjaan (*thoughts of quitting*), niat ingin mencari pekerjaan yang *berbeda* (*intentions to search for another job*), dan kemudian niat atau keinginan untuk berhenti dari perusahaan atau instansi (*intention to quit*). Terdapat dua macam *turnover intention*, yaitu pergantian secara sukarela (*voluntary*) dan pergantian secara tidak sukarela (*involuntary*). Pergantian secara sukarela adalah saat seseorang meninggalkan organisasi karena kemauannya sendiri, semisal karena orang itu tidak puas dengan pekerjaannya, serta memiliki dan menemukan pekerjaan yang lebih baik di tempat lain sementara pergantian tidak sukarela adalah ketika karyawan diperhentikan atau dipecat karena kinerja yang kurang baik atau tidak bisa memenuhi tarjet dari pada perusahaan, hal tersebut bisa membuat suatu kesalahan atau jika karyawan meninggal. Selain itu, *turnover* juga akan berdampak pada besarnya biaya yang harus ditanggung oleh perusahaan. Ada dua macam biaya yang dikeluarkan akibat terjadinya *turnover*, yaitu biaya terlihat (*visible*) serta biaya tak terlihat (*invisible*). Biaya yang terlihat (*visible*) yaitu kapitalisasi cuti, biaya rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, izin keamanan, biaya tenaga

kerja sementara, biaya relokasi, dan biaya induksi. Sementara, biaya tak terlihat (*invisible*) yaitu sumber daya manusia dan pemberian upah yang melambung sangat tinggi, kurangnya produktivitas produk perusahaan, dan pelatihan informal.

Intensi berhenti bekerja seorang karyawan biasanya bisa disebabkan oleh beberapa faktor yang berbeda, diantaranya ialah adanya beban kerja yang berlebihan serta tekanan kerja yang menyebabkan stres kerja. Selain itu faktor kepercayaan ialah faktor penting. Secara umum, karyawan yang mempercayai manajernya merasa adanya dorongan oleh manajernya, yang memengaruhi sikap, perilaku, dan kinerjanya itu sendiri. Karyawan yang memiliki banyak kepercayaan pada manajernya merasa nyaman dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya di dalam pekerjaan, sehingga kepercayaan sering dianggap sebagai prediktor penting dari niat berpindah. Seseorang yang mendukung suatu perusahaan atau organisasi merasa bangga menjadi anggota tersebut. Komitmen organisasi dan *turnover intention* saling terkait sangat erat. Karyawan yang berkomitmen pada organisasi biasanya menunjukkan sikap kerja yang memperhatikan tugasnya, melakukan tugas secara mandiri dan sangat setia pada perusahaan. Beberapa penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi komitmen organisasional sebagai variabel mediasi dalam pengaruhnya terhadap *turnover intention*.

Tata kelola sumber daya manusia dalam arti seorang karyawan yang tidak dilakukan dengan baik dalam sebuah perusahaan akan berakibat pada tingginya angka *turnover*. serta kerugian perusahaan tidak bisa dielakkan lagi ketika *turnover* sangat tinggi sebab akan berdampak jua terhadap penambahan

biaya rekrutmen serta pembinaan karyawan baru, turunnya kinerja unit tertentu, dan juga hilangnya modal pengetahuan serta keterampilan yg sudah diberikan perusahaan. Terkait *turnover* yg tinggi pada suatu perusahaan, Unit Personalia dituntut mampu melakukan pengelolaan sumber daya insan dengan baik yg mampu menekan tingkat *turnover* tadi. Problem tingginya angka *turnover* pada aneka macam perusahaan di Indonesia ternyata sudah membuat banyak manajer personalia menjadi frustasi. Hal ini dikarenakan rekrutmen karyawan yg telah dilakukan dengan seleksi yang relatif ketat sampai bisa mendapatkan karyawan yg berkualitas, ternyata menjadi satu hal yang sia-sia ketika karyawan yang telah direkrut tadi pada akhirnya menentukan untuk resign serta berpindah ke perusahaan lain. Terkait masalah *turnover*, dan strateginya, buah pikiran ini dibutuhkan bisa memberi manfaat sebagai referensi pada membuka wawasan pengetahuan tentang turnover dengan berbagai permasalahannya, bisa pula menjadi instrumen masukan dalam mengurangi dan mengatasi terjadinya *turnover intention*, dan bisa menyampaikan pemahaman yang sempurna perihal hak serta kewajiban dan kerjasama yang saling menguntungkan antara instansi serta karyawan.

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil sample pada sebuah salah satu Instansi Pendidikan Sekolah Dasar Al Azam yang ada di Kota Semarang. Seiring dengan perkembangan diera globalisasi saat ini, sering terjadi keluar masuknya seorang karyawan atau tenaga pendidik selama jangka waktu tiga tahun terakhir sebagaimana table dibawah ini :

Tabel 1.3
Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan

No	Tahun	Karyawan Keluar	Laki-laki	Perempuan
1	2022	5 Orang	3	2
2	2023	5 Orang	2	3
3	2024	6 Orang	2	4
Jumlah		16 Orang	7	9

Data diambil dari : Data Pokok Sekolah Tahun 2025.

Karyawan yang merasa bahagia atau senang dalam pekerjaannya akan berkinerja jauh lebih baik, sedangkan mereka yang tidak mencapai tujuan tidak akan pernah mencapai tujuan dan akan menjadi frustrasi karena kurangnya kematangan psikologis. Para pekerja ini akan sering melamun, memiliki semangat kerja yang rendah, mudah bosan dan kelelahan, menunjukkan ketidakstabilan emosi, sering bolos kerja, dan melakukan aktivitas yang tidak ada hubungannya dengan tugas yang diberikan kepada mereka. Karena pekerja yang puas termotivasi untuk bekerja lebih baik, tingkat kepuasan yang tinggi akan menghasilkan tingkat ketidakhadiran dan keluarnya karyawan yang rendah. Intinya, turnover adalah pola pikir nyata yang mempengaruhi betapa tidak bahagianya karyawan terhadap perusahaan maupun organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti akan mengambil penelitian dengan judul “Peran Resilensi dan Ritensi Karyawan dalam mengatasi *Trunover Intention*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang penelitian di atas maka dapat disimpulkan rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apa saja Faktor yang mendorong *turnover intention*?
2. Bagaimana strategi mengurangi tingkat *turnover intention*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah penelitian ini, maka dapat disimpulkan tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Mengetahui faktor yang mendorong *turnover intention*.
2. Mengetahui strategi mengurangi *turnover intention*.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini dijelaskan menjadi manfaat teoritis dan manfaat praktis, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan semua pihak yang membaca penelitian ini dapat memperoleh manfaat dari temuan peneliti, termasuk:

1. Sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya di program magister manajemen, khususnya pada penelitian terhadap karyawan.
2. Sebagai tambahan literatur untuk mengembangkan ilmu manajemen, khususnya di bidang peminatan sumber daya manusia dan organisasi.
3. Sebagai tambahan referensi bagi peneliti lainnya yang akan menggunakan topik yang sama, namun dengan cara pandang yang berbeda.

2. Manfaat Praktis

1. Diharapkan dapat membantu instansi untuk dapat mengetahui tingkat *Turnover Intention* karyawan.
2. Diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pemimpin instansi ketika membuat sebuah kebijakan yang tepat untuk meminimalisir *Turnover Intention* pada karyawan.
3. Diharapkan dapat memberikan tambahan informasi bagi masing-masing karyawan untuk dapat mengetahui tingkat *Turnover Intention*.
4. Diharapkan bisa menaikkan minat para peneliti lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut dan mendalam atau melakukan penelitian baru terkait menggunakan karyawan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Trunover Intention*

Niat seseorang adalah keinginannya untuk melakukan sebuah tindakan.

Ketika seorang karyawan secara sukarela meninggalkan pekerjaannya atau pindah kantor, hal ini dikenal sebagai *turnover ad interim*. Dalam Kurniasari (2004), Zeffane mendefinisikan intensi turnover sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan posisinya secara sukarela dan atas kemauannya sendiri. Harnoto tidak setuju, dan dalam Aziz dkk. (2016) disebutkan bahwa intensi turnover adalah tingkat harapan seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi. Keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik merupakan salah satu dari beberapa faktor yang berkontribusi terhadap intensi turnover ini.

Kecenderungan perilaku atau tingkat kecenderungan seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari posisinya dikenal sebagai intensi *turnover*, menurut Bluedorn, sebagaimana disebutkan dalam Aziz dkk. (2016). Sudut pandang ini, yang menyatakan bahwa intensi turnover pada dasarnya adalah keinginan untuk meninggalkan organisasi, juga agak mirip dengan yang telah dijelaskan sebelumnya.

Menurut Ajzen (1980), perilaku memiliki tiga efek terbatas dan dipengaruhi oleh proses pengambilan keputusan yang disengaja dan rasional: Pertama, perilaku spesifik terhadap sesuatu lebih menentukan perilaku daripada pandangan umum. Kedua, norma subjektif yaitu, pendapat kita tentang apa yang orang lain harapkan kita lakukan juga memengaruhi perilaku

selain sikap. Ketiga, niat perilaku tertentu dihasilkan oleh sikap terhadap suatu tindakan yang dipadukan dengan norma subjektif.

Menurut Mobley (1986), turnover adalah proses di mana seseorang yang telah dibayar oleh perusahaan meninggalkan perusahaan tersebut. Di sisi lain, Mathis dan Jackson (2003) mendefinisikan turnover sebagai proses di mana seorang karyawan meninggalkan perusahaan dan digantikan oleh orang lain.

Menurut Jewell dan Siegall (1998), "penarikan diri" seseorang dari pekerjaan yang tidak memuaskan dan menuntut atau ketertarikan mereka yang signifikan terhadap pilihan karir lain di luar organisasi merupakan dua penyebab utama turnover. Menurut Tett dan Meyer (1993), *turnover* dapat didefinisikan sebagai berakhirnya masa kerja seseorang di perusahaan tertentu. Karena contoh-contoh tersebut selalu berlaku untuk turnover sukarela, kesukarelaan yang relevan untuk meninggalkan organisasi diperhitungkan saat menganalisis model *turnover* kerja.

Menurut Jogiyanto (2007), dua faktor fundamental memengaruhi niat: sikap seseorang terhadap suatu tindakan dan tekanan sosial yang mereka rasakan untuk terlibat atau tidak terlibat dalam perilaku yang dianggap sesuai dengan norma subjektif. Singkatnya, Teori Tindakan Beralasan (TRA) menyatakan bahwa niat dipengaruhi oleh perilaku dan sikap subjektif, dan perilaku atau sikap dipengaruhi oleh niat. Keyakinan atas hasil tindakan sebelumnya menentukan sikap itu sendiri. Keyakinan tentang sudut pandang orang lain dan keinginan untuk menyesuaikan diri dengannya menentukan sikap subjektif.

Secara sederhana, gagasan ini menyatakan bahwa jika seseorang merasa orang lain menginginkannya melakukan sesuatu dan mereka melihatnya dengan positif, mereka akan melakukannya. Sikap subjektif, atau atmosfer organisasi, dan kepuasan kerja karyawan adalah sikap yang dibahas dalam studi ini. Budaya perusahaan dan tingkat kepuasan kerja dapat memengaruhi keinginan awal karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Istilah "*intensi turnover*" menggambarkan rencana atau keinginan karyawan untuk berhenti. Menurut teori tindakan beralasan Fishbein dan Ajzen, intensi turnover tidak terjadi secara alami, melainkan sebagai akibat dari norma, sikap, dan perilaku subjektif individu yang berkembang secara terencana dan sukarela (Anwar, 1995:11). Perspektif dan penilaian seseorang terhadap pekerjaannya tercermin dalam intensi turnover mereka, yang merupakan indikator awal turnover dan memengaruhi apakah mereka akan tetap bekerja di perusahaan tetapi belum menyebabkan mereka keluar (Mobley, 1975; Natusoma dkk., 2004; Rohman, 2009).

Qureshi dkk. (2013) mendefinisikan intensi *turnover* sebagai keputusan yang dipilih secara sadar oleh karyawan untuk meninggalkan organisasi. Ketika seorang karyawan tidak puas dengan posisinya dan berniat meninggalkan organisasi secara sadar, hal ini dikenal sebagai intensi turnover. Sebaliknya, Mobley dkk. (1979) mendefinisikan intensi turnover sebagai pola pikir seseorang untuk meninggalkan perusahaannya. Menurut studi ini, niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja saat ini dikenal sebagai intensi turnover. Berdasarkan kedua definisi di atas, intensi

turnover didefinisikan sebagai perilaku yang menunjukkan kesediaan karyawan untuk meninggalkan perusahaannya secara sukarela dan sadar.

Menurut Hang-Yue dkk. (2005), intensi turnover merupakan tahap kognitif terakhir sebelum turnover yang sebenarnya terjadi. Dibandingkan dengan perilaku turnover yang mudah dipengaruhi oleh variabel eksternal, intensi turnover lebih akurat menggambarkan kondisi manajemen organisasi. Oleh karena itu, intensi turnover dianggap lebih penting untuk diteliti (Zhang & Feng, 2011). Menurut Perryer dkk. (2010), intensi turnover merupakan sikap yang dapat dievaluasi saat ini dan terhubung dengan variabel-variabel yang memicu intensi turnover. Hal ini memungkinkan investigasi yang lebih detail terhadap penyebabnya. Tingkat turnover personel suatu organisasi dapat diprediksi berdasarkan intensi turnover (Balaji, 1988).

Perputaran karyawan dapat diklasifikasikan sebagai sukarela (keputusan karyawan untuk mengakhiri hubungan kerja) atau tidak sukarela (keputusan perusahaan untuk mengakhiri hubungan kerja), menurut Shaw dkk. (1998). Ketika karyawan memutuskan untuk meninggalkan perusahaan karena alasan pribadi, biasanya untuk menghindari pengalaman kerja yang tidak menyenangkan atau untuk mengejar peluang yang lebih baik dan lebih memuaskan, baik dalam hal keuntungan finansial maupun kemajuan karier, hal ini dikenal sebagai perputaran karyawan sukarela (Hussain & Asif, 2012). Perputaran sukarela berkorelasi secara andal dengan aspirasi karyawan untuk tetap bekerja atau meninggalkan perusahaan (Griffeth & Hom, 1988).

Staw (1980) menegaskan bahwa pergantian karyawan dapat memiliki efek menguntungkan dan merugikan. Peningkatan kinerja organisasi

merupakan salah satu efek positifnya; namun, efek ini bergantung pada kurva kontingensi dan kinerja sistem insentif organisasi. Ketika pasar tenaga kerja membaik seiring waktu dan perusahaan mampu merekrut pekerja yang lebih baik, kinerja dapat meningkat. Bergantung pada filosofi organisasi, pergantian karyawan juga dapat mengurangi gesekan internal. Bergantung pada tingkat hierarki tempat pergantian karyawan terjadi, hal ini juga dapat menghasilkan inovasi dan kemampuan beradaptasi. Biaya substansial untuk merekrut, memilih, dan melatih karyawan baru yang sering kali diukur untuk menggantikan karyawan tingkat bawah dikaitkan dengan efek merugikan dari pergantian staf. Lebih lanjut, demoralisasi biasanya merupakan akibat utama dari pergantian karyawan yang berlebihan.

Intensi *turnover*, menurut Sidharta (2011), merupakan bentuk penarikan diri karyawan dari tempat kerja, dan karyawan memiliki kebebasan untuk memilih apakah akan tetap bekerja di perusahaan atau keluar. Mayoritas perpindahan karyawan dapat diklasifikasikan sebagai turnover sukarela yang tidak dapat dihindari karena perubahan jenjang karier atau keadaan keluarga, atau turnover sukarela yang dapat dihindari karena faktor-faktor seperti gaji, kondisi kerja, atasan, atau keberadaan organisasi lain yang dianggap lebih baik (Nardiana, 2014). Penjelasan di atas mengarah pada kesimpulan bahwa intensi turnover mengacu pada keinginan karyawan untuk mengundurkan diri atau meninggalkan posisi mereka sebelum masa jabatan penuh, khususnya pindah ke kantor lain.

Menurut Abdillah (2012), posisi di mana seorang karyawan memiliki keinginan atau niat untuk mencari pekerjaan alternatif di organisasi lain dikenal

sebagai intensi turnover. Keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaannya demi menerima posisi di perusahaan lain merupakan definisi lain dari intensi turnover. Turnover memiliki dampak negatif pada portofolio organisasi dalam hal perekrutan, seleksi, dan pelatihan karyawan baru. Selain itu, karena kehilangan rekan satu tim, turnover dapat mengakibatkan penurunan efektivitas dan produktivitas karyawan (Jha, 2010).

Selain itu, Kadiman dan Indriana (2012) berpendapat bahwa karena harus mengeluarkan lebih banyak biaya untuk merekrut karyawan baru, perusahaan mungkin tidak akan menikmati manfaat dari inisiatif pengembangan kinerja karyawan jika tingkat pergantian karyawan terlalu tinggi. Pergantian karyawan di antara personel dengan potensi besar dan pengaruh signifikan disebut sebagai pergantian karyawan disfungsional, sementara pergantian karyawan di antara karyawan yang tidak terlalu produktif dan berdampak dapat diklasifikasikan sebagai pergantian karyawan fungsional (Sidharta dan Margaretha, 2011). Niat untuk meninggalkan organisasi dan mencari pekerjaan lain merupakan akar penyebab pergantian karyawan (Faslah, 2010). Karyawan yang kompeten dapat meninggalkan perusahaan akibat perilaku tersebut (Yuliasia dkk., 2012).

(2013) Adenguga dkk. Pekerja yang kompeten dapat meninggalkan perusahaan akibat aktivitas tersebut (Yuliasia dkk., 2012). (2013) Adenguga dkk. Ngurah Pranata I Gusti. Berdasarkan pernyataan tersebut, variabel intensi turnover mengandung tiga indikator yang menjadi dasar pengukuran keinginan untuk keluar. Indikator-indikator tersebut antara lain hilangnya harapan untuk keluar dari perusahaan, yang didasarkan pada pemikiran karyawan itu sendiri,

yang merupakan gambaran atau refleksi dari apa yang telah mereka alami dan lakukan selama bekerja sehingga memunculkan keinginan untuk keluar dari perusahaan.

Jika organisasi tidak mampu memenuhi tuntutan karyawannya, keinginan untuk mencari pekerjaan baru atau, fantasi untuk mencari pekerjaan baru dapat muncul, dan karyawan mungkin mempertimbangkan untuk mencari metode alternatif untuk bekerja di organisasi lain. Karyawan akan didorong untuk mencari posisi baru di organisasi lain yang dianggap mampu dan mampu memenuhi kebutuhan dasar mereka dalam beberapa bulan mendatang, dengan harapan dapat meninggalkan perusahaan untuk sementara waktu.

Harapan atau rencana seseorang untuk meninggalkan organisasinya dalam waktu dekat dikenal sebagai intensi turnover, menurut Cropanzano dkk. (2013). Tiga komponen berbeda dari proses kognitif penarikan diri pikiran untuk berhenti, intensi untuk mencari pekerjaan lain, dan kemudian intensi untuk berhenti disebut sebagai intensi turnover oleh Dewi & Mansyur (2022). Sebaliknya, intensi turnover digambarkan sebagai "pertimbangan, aspirasi, impian, atau intensi perilaku karyawan untuk meninggalkan atau meninggalkan organisasi tertentu." Ada dua belas penyebab utama karyawan meninggalkan posisi mereka. Perilaku kasar, jadwal kerja-kehidupan yang tidak seimbang, kegagalan memenuhi harapan, ketidakselarasan karyawan, perasaan kurang dihargai, kurangnya umpan balik dan pelatihan, kurangnya keterampilan pengambilan keputusan, kurangnya kesempatan untuk berkembang, stagnasi, dan kurangnya penghargaan adalah beberapa di antaranya.

Menurut Allen (dalam Riskiawan, 2016), turnover terjadi ketika seorang karyawan meninggalkan satu perusahaan dan bergabung dengan perusahaan lain karena alasan tertentu. Terdapat berbagai jenis perpindahan kerja, termasuk turnover sukarela, yang terjadi ketika seorang karyawan memutuskan untuk meninggalkan perusahaan atas inisiatifnya sendiri karena berbagai faktor, termasuk daya tarik dan posisi yang tersedia. Jenis selanjutnya adalah turnover tidak sukarela, yang diinisiasi oleh perusahaan tempat karyawan tersebut sebelumnya bekerja. Misalnya, perusahaan dapat memutuskan untuk mengurangi jumlah karyawannya, bisnisnya mungkin sedang menurun, atau seorang karyawan dapat dipecat karena kinerja yang buruk.

Perusahaan diwajibkan memberikan kompensasi kepada karyawannya yang berpindah pekerjaan jika terjadi mutasi paksa. Mutasi fungsional adalah mutasi yang tidak berdampak negatif terhadap organisasi perusahaan. Sebaliknya, mutasi difungsional terjadi ketika seseorang yang berbakat atau memiliki rekam jejak kinerja yang baik meninggalkan perusahaan ketika perusahaan benar-benar membutuhkannya, yang berdampak buruk bagi perusahaan. (Epicheirisi, 2018) karena perusahaan belum menemukan pengganti, yang mengganggu portofolio perekrutan staf baru dan kehilangan waktu operasional.

Mondy (in Riskiawan, 2016) stated that even if an organization is fully committed to making its environment an amazing place to work, employees will still resign. These workers typically do not perceive many, if any, possibilities for advancement. Organizational commitment and job satisfaction, including

compensation, social integration, formal communication, employee centralization, work routines that tend toward burnout, excessive tasks or duties, opportunities for promotion and career development, general training, supervisor support, coworker support, and the distribution of justice, are factors that influence turnover intention, according to Price et al. (in Riskiawan, 2016).

Model pengunduran diri kerja yang diajukan oleh Mobley, Horner, dan Hollingworth menjelaskan hal ini. Mereka menemukan bukti yang menghubungkan niat untuk berhenti dan kepergian yang sebenarnya, serta korelasi antara kepuasan kerja dan pikiran untuk berhenti. Menurut Minto (dalam Riskiawan, 2016), ada beberapa cara orang dapat mengomunikasikan ketidakpuasan mereka. Selain berhenti, pekerja dapat memberontak, mengeluh, menghindari tanggung jawab, dan sebagainya.

Menurut Zeffane (dalam Riskiawan, 2016), terdapat sejumlah indikator yang menunjukkan adanya pergantian karyawan dalam perilaku pengunduran diri, atau niat untuk meninggalkan pekerjaan. Pasar tenaga kerja, pendidikan, gaji, keterampilan kerja, dan supervisi merupakan contoh pengaruh eksternal. Ciri-ciri pribadi karyawan termasuk IQ, kepribadian, jenis kelamin, minat, usia, masa kerja, dan respons pribadi terhadap pekerjaan mereka merupakan contoh pengaruh internal.

Menurut penelitian Moore (dalam Riskiawan, 2016), pergantian karyawan merupakan perilaku yang berkaitan erat dengan keinginan untuk berhenti dari pekerjaannya. Akibatnya, perusahaan menghadapi penurunan kontinuitas karyawan dan tingginya biaya perekrutan dan pelatihan karyawan

baru. Seseorang mungkin ingin berhenti dari pekerjaannya karena berbagai alasan, termasuk stres kerja dan kurangnya kepuasan kerja.

Judge dan Robbins 92017), berpendapat bahwa terdapat dua kategori intensi turnover: involuntary dan volunteer. Karyawan yang secara sukarela memutuskan untuk keluar dari perusahaan atas inisiatif sendiri disebut memiliki intensi turnover sukarela. Sebaliknya, fenomena yang dikenal sebagai intensi turnover involuntary terjadi ketika karyawan dipaksa keluar dari perusahaan di luar keinginan mereka karena faktor organisasi dan kepentingan mendesak lainnya. Intensi turnover sukarela dan involuntary dapat disebabkan oleh sejumlah faktor. Sejumlah faktor, termasuk keinginan karyawan untuk melanjutkan pendidikan, diterima atau dipanggil ke perusahaan yang lebih baik, relokasi, atau pensiun, biasanya menjadi penyebab intensi turnover sukarela, atau seseorang yang pindah atas inisiatif sendiri secara bebas.

Mellanie dkk. (2018) mendefinisikan intensi turnover sebagai keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan dengan mempertimbangkan kemungkinan pekerjaan lain sebagai tujuan selanjutnya. Niat karyawan untuk mencari peluang kerja lain dan meninggalkan perusahaan setelah mendapatkan posisi baru dikenal sebagai intensi turnover. Sebaliknya, Susanti dkk. (2018) mendefinisikan intensi turnover sebagai tingkat keinginan untuk keluar dari perusahaan. Keinginan untuk mencari pekerjaan yang lebih baik merupakan salah satu dari banyak faktor yang berkontribusi terhadap intensi turnover ini. Menurut Abidin dkk. (2018), intensi turnover adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan posisi mereka secara sukarela dan atas kemauan mereka sendiri.

Robbins dan Judge (2019:22) mendefinisikan intensi *turnover* sebagai pola pikir atau fase di mana seorang karyawan dapat memilih untuk meninggalkan perusahaan atas kemauannya sendiri karena pekerjaan yang kurang memuaskan dan ketersediaan posisi lain. Dengan demikian, keinginan seseorang untuk meninggalkan organisasi dapat dicirikan sebagai intensi turnover. Relokasi personel dari satu kantor ke kantor lain merupakan tujuan pertama dari intensi turnover. Gagasan ini menyiratkan keinginan yang kembali muncul untuk berpartisipasi dalam proses industri, khususnya relokasi. Tingkat atau intensitas keinginan untuk meninggalkan organisasi dikenal sebagai intensi turnover. Keinginan untuk mengejar pekerjaan yang lebih baik merupakan salah satu dari banyak elemen yang memengaruhi intensi turnover.

Darmayanti dkk (2020), menyampaikan pendapat bahwa *turnover intention* menjadi cita-cita atau niat energi kerja keluar asal perusahaan. Turnover menunjuk di fenomena akhir yang dihadapi perusahaan berupa jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan pada periode eksklusif, sedangkan harapan karyawan buat berpindah mengacu di akibat evaluasi individu tentang lanjutan hubungan dengan perusahaan yg belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan perusahaan.

Pergantian karyawan, menurut Taringan dkk. (2021), adalah proses di mana karyawan meninggalkan organisasi secara permanen karena alasan tertentu. Sebaliknya, intensi turnover dijelaskan oleh Deswarta dkk. (2021) sebagai keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, yang dimotivasi oleh faktor-faktor seperti lingkungan kerja, gaji, dan sebagainya. Menurut

Pricelda dan Pramono (2021), intensi turnover adalah kemungkinan seorang karyawan akan meninggalkan posisi mereka saat ini dan mengambil posisi baru. Dari sudut pandang bisnis, tingkat perputaran staf yang tinggi dapat mengindikasikan ketidakstabilan organisasi yang disebabkan oleh perekrutan kembali karyawan untuk mengisi lowongan pekerjaan.

Keinginan karyawan untuk pindah, tetapi tidak harus ke tempat kerja yang berbeda, dikenal sebagai turnover intention, menurut Jaelani (2021:5), yang studinya tentang manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa turnover intention dapat memengaruhi kualitas kinerja bisnis. Mutasi pekerjaan terjadi ketika seseorang meninggalkan perusahaan atau organisasi untuk tujuan tertentu.

Menurut Widyawati dkk. (2022), pergantian karyawan dapat merugikan bisnis dalam berbagai cara, seperti merekrut staf baru dan membayar waktu serta fasilitas mereka untuk wawancara selama proses seleksi, serta biaya pelatihan untuk departemen personalia, supervisi, dan karyawan itu sendiri. Konsep pembentukan perilaku yang dikemukakan oleh Esa dkk. (2022) umumnya disebut sebagai niat pergantian karyawan. Kinerja bisnis secara bertahap akan menurun akibat pergantian karyawan yang tinggi. Menurut Pane & Oktariani (2023), terdapat hubungan timbal balik antara tiga elemen: niat pribadi, perilaku, dan keyakinan. Keyakinan dibingkai sebagai komponen kognitif yang mencakup pemahaman, sudut pandang, dan opini seseorang terhadap suatu hal tertentu. Perasaan dan penilaian individu terhadap suatu objek disebut sebagai sikap, yang diposisikan sebagai elemen afektif (Astri dkk., 2024).

Faktor-faktor individu seperti usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan, dan status perkawinan merupakan beberapa faktor yang memengaruhi niat turnover karyawan, menurut Jannavi & Utami (2024). Turnover karyawan juga dapat dipengaruhi oleh latar belakang. Menurut Harvida & Wijaya (2020), keharmonisan keluarga, besarnya keluarga, dan keberadaan pasangan dalam keluarga dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja atau keluar dari perusahaan.

Indikator adalah alat ukur untuk menilai suatu variabel. Keinginan untuk berpindah kerja tidak terjadi secara tiba-tiba tanpa alasan yang kuat. Beberapa indikator menunjukkan penyebab keinginan untuk berpindah kerja di suatu perusahaan atau instansi. Instansi dan perusahaan sering menghadapi keinginan untuk berpindah kerja, yaitu ekspektasi karyawan untuk keluar karena berbagai alasan (Manopo dkk., 2023). Ketika hal ini terjadi, perusahaan kehilangan karyawan yang berharga dan diharuskan untuk melatih kembali karyawan baru untuk mengambil alih, yang dapat berdampak negatif. Secara dimensional, keinginan untuk berpindah kerja dapat dikategorikan menjadi tiga komponen utama (Aprijal, 2021):

1. Mempertimbangkan untuk keluar. Probabilitas seorang karyawan akan mempertimbangkan untuk keluar dari perusahaan tempat mereka bekerja saat ini direpresentasikan oleh dimensi ini.
2. Mencari pengganti. Karyawan secara aktif mencari pekerjaan di luar perusahaan tempat mereka bekerja saat ini ketika mereka menunjukkan kesediaan untuk mencari alternatif karier.

3. Alternatif dievaluasi. Elemen ini mencakup metode yang digunakan pekerja untuk menilai peluang kerja di tempat lain. Pekerja mungkin memberikan bobot lebih pada sejumlah karakteristik dibandingkan kemungkinan lain, termasuk gaji, tunjangan, peluang untuk pertumbuhan profesional, dan lingkungan kerja.

2.1.1 Indikator *Turnover Intention*

Halimah, Azis, dan Maria (2016) mengutip Mobley dkk. (1978) yang menyatakan bahwa berikut ini merupakan indikator pengukuran intensi turnover:

1. Berpikir untuk Berhenti. Perenungan seseorang untuk mengundurkan diri menunjukkan apakah mereka berniat meninggalkan posisi mereka atau tetap bertahan. Langkah pertama adalah ketidakpuasan kerja, yang kemudian mendorong karyawan untuk berpikir tentang berhenti dari posisi mereka saat ini.
2. Mencari pengganti. Keinginan seseorang untuk bekerja di perusahaan lain tercermin dalam pencarian mereka akan alternatif. Jika seseorang mulai berpikir untuk meninggalkan posisi mereka saat ini secara berkala, mereka kemungkinan akan mencari pekerjaan yang lebih baik di luar perusahaan.
3. Niat untuk berhenti. Ini menunjukkan bahwa seseorang berniat untuk keluar. Ketika seseorang mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, mereka berencana untuk keluar, dan ini pada akhirnya akan menentukan apakah mereka akan tetap di posisi mereka saat ini atau keluar.

2.1.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Mayoritas kasus intensi turnover berawal dari alasan bahwa pilihan untuk keluar adalah karena kepuasan kerja di suatu organisasi. Rivai (2013, hlm. 240) menyebutkan sejumlah atribut pekerjaan yang dapat memengaruhi keinginan untuk berpindah pekerjaan, termasuk:

1. Beban kerja

Hubungan antara tuntutan tugas, lingkungan kerja, kemampuan, kebiasaan, dan persepsi pekerjaan dikenal sebagai beban kerja. Terdapat dua jenis beban kerja: kualitatif dan kuantitatif. Ketika karyawan diberi terlalu banyak pekerjaan untuk diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, hal ini dikenal sebagai beban kerja kuantitatif. Ketika seorang pekerja tidak dapat menyelesaikan suatu tugas atau ketika tugas yang diberikan tidak memanfaatkan potensi kemampuannya, hal ini disebut sebagai beban kerja kualitatif.

2. Lama Kerja

Ketika aspirasi dan harapan mereka terhadap pekerjaan tidak sesuai dengan kenyataan yang mereka hadapi setelah meninggalkan pekerjaan, karyawan biasanya ingin berhenti. Tingkat pergantian karyawan berkorelasi negatif dengan lama kerja, sehingga semakin lama seseorang bekerja, semakin kecil kemungkinan mereka untuk berhenti. Karyawan dengan masa kerja yang lebih pendek cenderung memiliki tingkat pergantian karyawan seperti ini.

3. Bantuan Sosial

Adanya bantuan serta dukungan langsung maupun tidak langsung dalam mengatasi masalah terkait pekerjaan disebut sebagai dukungan sosial. Kesejahteraan psikologis karyawan sangat dipengaruhi oleh dukungan sosial, yang memungkinkan mereka bekerja dengan tenang, fokus, terinspirasi, dan menunjukkan rasa loyalitas yang kuat kepada perusahaan. Di sisi lain, karyawan yang tidak memiliki dukungan sosial dapat merasa stres dan frustrasi di tempat kerja, yang dapat menyebabkan kinerja yang buruk serta masalah lain seperti tingkat kehadiran yang tinggi, keinginan untuk berganti pekerjaan, atau bahkan pengunduran diri.

4. Kompensasi

Segala bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa mereka kepada perusahaan disebut kompensasi. Gaji penting karena menunjukkan seberapa keras perusahaan berupaya mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Perputaran karyawan dapat disebabkan oleh gaji yang tidak memadai. Kompensasi finansial dan non-finansial merupakan dua kategori gaji. Kompensasi non-finansial adalah remunerasi yang diterima karyawan dalam bentuk non-moneter, sedangkan kompensasi finansial adalah kompensasi yang dinyatakan dalam mata uang. Lingkungan fisik dan mental tempat seseorang bekerja dianggap sebagai remunerasi non-finansial.

Darmayanti dkk. (2020) menyatakan bahwa variabel-variabel berikut memengaruhi intensi turnover:

A. Elemen lingkungan, seperti

1. Tanggung jawab lingkungan. Kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan menurun seiring dengan meningkatnya rasa tanggung jawab.
2. Prospek pekerjaan. Intensi untuk meninggalkan pekerjaan meningkat seiring dengan banyaknya lowongan pekerjaan di pasar.

B. Elemen individu, meliputi:

1. Kepuasan kerja. Niat untuk keluar menurun seiring dengan meningkatnya kepuasan.
2. Dedikasi terhadap perusahaan. Kecenderungan karyawan untuk keluar perusahaan menurun seiring dengan meningkatnya tingkat loyalitas mereka. Kecenderungan karyawan untuk keluar organisasi menurun seiring dengan meningkatnya tingkat loyalitas mereka.
3. Pola pikir seseorang yang sedang mencari pekerjaan. Niat karyawan untuk keluar meningkat seiring dengan besarnya upaya yang mereka lakukan untuk mencari posisi lain.
4. Keinginan untuk bertahan. Niat karyawan untuk keluar dari posisi mereka menurun seiring dengan meningkatnya niat mereka untuk bertahan.
5. Instruksi umum dan pengembangan keterampilan.
Kecenderungan untuk keluar organisasi menurun seiring dengan meningkatnya pengetahuan dan transfer keterampilan karyawan.
6. Keinginan untuk berusaha keras. Kecenderungan karyawan untuk keluar berkorelasi terbalik dengan tingkat etos kerja mereka.
7. Sentimen positif atau negatif terhadap pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja karyawan menurun seiring dengan banyaknya emosi tidak menyenangkan yang mereka hadapi, yang pada gilirannya

membuat mereka lebih cenderung mencari peluang kerja lain dan cenderung tidak bertahan, yang pada akhirnya mengakibatkan mereka keluar dari perusahaan.

Menurut Dharma (2013), Mobley menyatakan bahwa karakteristik organisasi berikut memengaruhi pergantian karyawan:

1. Ukuran Organisasi

Hal ini terkait dengan pergantian karyawan yang tinggi karena perusahaan yang lebih besar memiliki lebih banyak peluang mobilitas internal, prosedur manajemen sumber daya manusia dan seleksi staf yang lebih maju, rencana kompensasi yang lebih kompetitif, dan proyek riset pergantian karyawan.

2. Besar kecilnya unit kerja

Mungkin juga berkaitan menggunakan pergantian karyawan melalui variabel-variabel lain seperti keterpaduan gerombolan, personalisasi, dan komunikasi. ada yang memberikan bahwa unit-unit kerja yang lebih kecil, terutama pada tingkat tenaga kerja kasar, memiliki taraf pergantian karyawan yang lebih rendah.

3. Penggajian

Korelasi substansial antara tingkat pergantian karyawan dan tingkat gaji telah dibuktikan oleh para peneliti. Lebih lanjut, faktor penentu signifikan perbedaan antarindustri dalam divestasi sukarela adalah tingkat kompensasi relatif. Industri dengan gaji rendah memiliki tingkat pergantian karyawan tertinggi.

4. Bobot Karyawan

Karena diyakini bahwa perbedaan individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap respons perilaku dan pekerjaan, topik ini mendapat banyak perhatian di bagian faktor individu berikut. Bagian ini berfokus pada hubungan antara pekerjaan tertentu dan pergantian karyawan, termasuk tanggung jawab pekerjaan, otonomi, dan rutinitas atau pengulangan tugas.

5. Gaya Supervisi

Menurut sebuah studi, terlepas dari tingkat organisasi, kelompok kerja dengan supervisor yang tidak menunjukkan minat terhadap karyawannya memiliki tingkat turnover karyawan tertinggi. Selain itu, alasan kedua yang paling sering dikemukakan untuk memberhentikan karyawan adalah kurangnya perhatian dari supervisor.

Penelitian Novliadi (2009) menemukan sejumlah karakteristik yang memengaruhi intensi turnover, antara lain:

1. Usia

Pekerja yang lebih muda cenderung ingin keluar. Hal ini disebabkan oleh keengganan pekerja yang lebih tua untuk berpindah kantor karena berbagai alasan, termasuk keterbatasan mobilitas, kewajiban keluarga, dan sebagainya.

2. Lama Kerja

Niat seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya menurun seiring dengan lamanya masa kerja. Karyawan dengan masa kerja yang lebih pendek cenderung mengalami pergantian karyawan. Hal ini karena

para pekerja ini merasa pekerjaan mereka terlalu menuntut dan tidak mampu beradaptasi.

3. Tingkat Pendidikan dan Kecerdasan

Pekerja dengan IQ tinggi akan segera kehilangan minat pada tugas-tugas yang repetitif. Karena mereka kurang cerdas dibandingkan individu dengan pendidikan lebih rendah, mereka cenderung berhenti dan mencari pekerjaan lain.

4. Membangun hubungan dengan perusahaan

Rasa keterikatan yang kuat dengan perusahaan akan menumbuhkan citra diri yang baik, rasa aman, tujuan dan makna hidup, serta rasa memiliki. Akibatnya, keinginan untuk berpindah perusahaan pun berkurang.

5. Kepuasan Kerja

Ketidakpuasan terhadap manajemen perusahaan, kondisi kerja, kualitas supervisor, penghargaan, honorarium, promosi, dan hubungan interpersonal merupakan beberapa faktor yang berkontribusi terhadap ketidakpuasan kerja sebagai sumber keinginan berpindah kerja.

2.1.3 Jenis – jenis *Turnover Intention*

Ardan (2021:9) mengkategorikan niat turnover karyawan ke dalam beberapa kelompok, seperti:

1. Niat turnover dibagi menjadi beberapa kategori berdasarkan

kesiapan karyawan:

a. Mutasi Tidak Disengaja

Turnover ini mengakibatkan pemecatan karena ketidakpatuhan terhadap undang-undang ketenagakerjaan dan kinerja yang buruk. Peraturan perusahaan, undang-undang ketenagakerjaan, dan standar kerja yang tidak dipenuhi karyawan merupakan penyebab utama turnover tidak sukarela.

b. Turnover yang bersifat sukarela

Pekerja meninggalkan perusahaan atas inisiatif mereka sendiri.

Berbagai faktor, termasuk peluang karier, gaji, supervisi, lokasi, dan masalah pribadi atau keluarga, dapat menyebabkan turnover sukarela.

2. Intensi turnover dibagi menjadi beberapa kategori berdasarkan tingkat fungsionalnya:

a. Perubahan fungsi

Pekerja yang bertindak tidak semestinya, mengabaikan tugasnya, atau mengganggu rekan kerjanya akan meninggalkan perusahaan.

b. Turnover yang tidak efisien

Pada saat-saat krusial, pekerja yang penting dan produktif meninggalkan perusahaan.

3. Intensi turnover dibagi menjadi beberapa kategori berdasarkan metode pengendaliannya:

a. Turnover yang tidak terkendali yang disebabkan oleh keadaan di luar kendali pekerja. Kita memiliki kendali atas berbagai alasan mengapa karyawan meninggalkan perusahaan.

b. Turnover yang terkendali, yang disebabkan oleh faktor-faktor yang dapat memengaruhi pekerja.

2.1.4 Indikasi Terjadinya *Turnover Intention*

Harnoto (2002) menyatakan bahwa sejumlah karakteristik yang berkaitan dengan perilaku karyawan, seperti meningkatnya ketidakhadiran, kemalasan di tempat kerja, kecenderungan yang lebih besar untuk melanggar aturan kerja, keberanian untuk bertanya atau menolak atasan, dan dedikasi yang jauh berbeda dalam melaksanakan semua tugas karyawan, merupakan indikasi intensi *turnover*.

1. Peningkatan Ketidakhadiran

Ketidakhadiran di antara karyawan yang ingin berganti pekerjaan seringkali meningkat. Dibandingkan sebelumnya, akuntabilitas karyawan pada fase ini jauh lebih rendah.

2. Karyawan yang ingin keluar

Karyawan yang ingin berganti pekerjaan akan menjadi lebih malas karena mereka berorientasi bekerja di tempat lain yang mereka yakini akan lebih memungkinkan mereka mencapai semua tujuan mereka.

3. Meningkatnya pelanggaran hukum ketenagakerjaan

Karyawan yang bersiap untuk keluar sering melakukan berbagai pelanggaran di tempat kerja. Selain sejumlah pelanggaran lainnya, karyawan lebih cenderung meninggalkan kantor selama jam kerja.

4. Peningkatan protes terhadap atasan

Pekerja cenderung menyuarakan ketidaksetujuan mereka terhadap kebijakan perusahaan kepada atasan jika ingin pindah kerja. Biasanya, protes berfokus pada aturan yang memenuhi harapan karyawan, gaji, atau kerja sama dengan atasan.

5. Perilaku positif yang sangat berbeda berasal umumnya

Hal ini biasanya terjadi pada pekerja yang menunjukkan atribut positif. Pekerja ini menunjukkan rasa tanggung jawab yang tinggi atas pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Karyawan ini lebih mungkin mengalami pergantian karyawan jika perilaku positif ini meningkat drastis dan menyimpang dari norma.

2.1.5 **Dampak Turnover Intention**

Baik karyawan maupun perusahaan akan mengalami intensi turnover yang tinggi maupun rendah, menurut Mobley dkk. dan Rahayuningsih (2018). Dampaknya meliputi:

1. Beban kerja.

Karena jumlah karyawan lebih sedikit, intensi turnover karyawan yang tinggi mengakibatkan peningkatan beban kerja. Beban kerja karyawan meningkat seiring dengan ekspektasi mereka untuk keluar dari organisasi.

2. Perekutan staf.

Hal ini berkaitan dengan fasilitas dan waktu yang dialokasikan untuk wawancara selama proses perekutan, seleksi, dan evaluasi pengganti karyawan yang keluar.

3. Waktunya pelatihan.

Hal ini berkaitan dengan pelatihan karyawan baru, manajer, dan divisi sumber daya manusia. Biaya pelatihan karyawan yang lebih tinggi

akan diakibatkan oleh tingginya keinginan untuk berpindah staf dan banyaknya karyawan yang keluar.

4. Kerugian produksi akibat pergantian staf.

Dalam hal ini, penurunan tingkat energi atau kepegawaian akan mengakibatkan penurunan target output atau penjualan. Hal ini disebabkan oleh tingginya keinginan untuk keluar, terutama ketika karyawan yang keluar sangat produktif.

5. Pemborosan karena karyawan baru.

Pergantian staf yang tinggi mengakibatkan pengeluaran yang substansial bagi bisnis yang sebenarnya dapat dicegah dengan manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk menjamin retensi staf jangka panjang.

6. Memicu Stres Karyawan.

Karena karyawan yang ada harus beradaptasi dengan karyawan baru, stres karyawan dapat muncul. Efek terburuk dari stres ini adalah dapat membuat karyawan yang ada berpikir untuk keluar dari perusahaan.

2.2 *Theory Of Planned Behavior (TPB)*

Zhao dkk. (2021) menciptakan Teori Perilaku Terencana (TPB). Secara umum, TPB menjelaskan bahwa niat seseorang memengaruhi perilaku mereka. Dengan memasukkan variabel Perilaku Terkendali Persepsi (PBC), teori ini dibangun di atas teori tindakan beralasan (Ajzen, 1991). Norma subjektif, sikap yang dikendalikan persepsi (PBC), dan sikap adalah tiga faktor utama yang membentuk TPB. Norma subjektif berkaitan dengan bagaimana orang

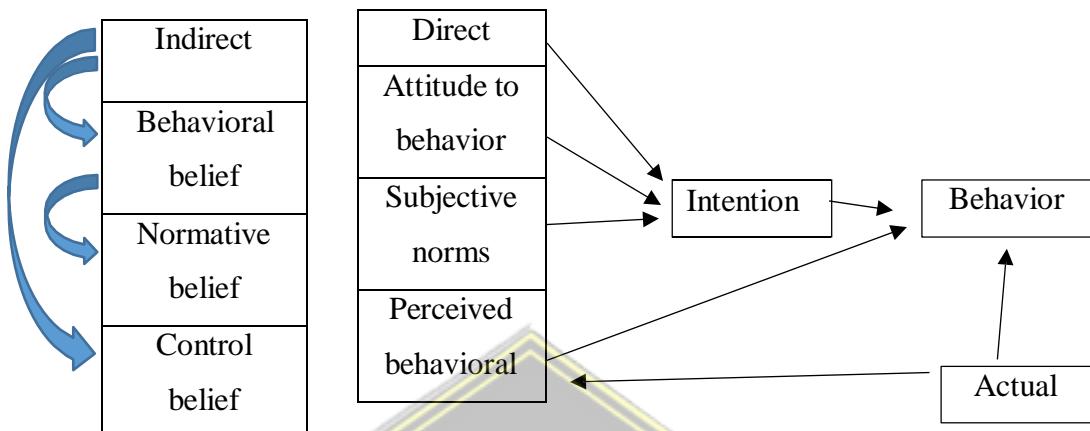
menafsirkan pendapat orang-orang penting dalam hidup mereka (termasuk orang tua, kekasih, dan teman) tentang perilaku eksklusif, sementara sikap mengekspresikan perasaan baik atau negatif seseorang terhadap suatu perilaku. PBC, di sisi lain, menggambarkan bagaimana perasaan seseorang tentang kapasitas mereka untuk mengatur perilaku tersebut, atau seberapa layak atau menantang mereka untuk melakukannya (Chowdhury et al., 2021; Zhao et al., 2021).

Premis dasar teori perilaku terencana adalah bahwa banyak sikap berada di luar kendali penuh seseorang, sehingga konsep kendali perilaku yang dipersepsikan harus disertakan. Teori tindakan beralasan diperluas oleh teori perilaku terencana. Ajzen (1988) memperkenalkan konsep yang belum termasuk dalam TRA pada saat itu. Kendali perilaku yang dipersepsikan adalah istilah untuk gagasan ini. Untuk mengatur perilaku individu yang dibatasi oleh kekurangan dan keterbatasan mereka akibat kurangnya sumber daya yang digunakan untuk melakukan aktivitas tersebut, konsep ini ditambahkan ke dalam TPB.

Teori ini mengungkap proses pembentukan niat dan khususnya dapat memprediksi perilaku. Menurut teori ini, tujuan seseorang dapat dipengaruhi oleh keyakinan langsung maupun tidak langsung (Ajzen, 2006; Zhang, 2018; Yang dkk., 2019; Sethi, 2018; Knabe, 2009).

Keyakinan perilaku, normatif, dan kontrol merupakan contoh keyakinan tidak langsung. Norma subjektif, sikap terhadap perilaku, dan kontrol perilaku yang dirasakan merupakan contoh keyakinan langsung (Ajzen, 2006; Zhang, 2018; Yang dkk., 2019; Sethi, 2018; Knabe, 2009).

Gambar 2.1
Theory Of Planned Behavior



Berikut adalah penerangan asal tiap komponen atau variabel yang diukur menggunakan contoh Theory Of Planned Behavior menurut Icek Ajzen dan Martin Fishbein:

1. *Attitude towards Behavior* (sikap terhadap sikap).

Salah satu aspek seseorang yang diajarkan untuk mengekspresikan reaksi positif atau negatif saat menilai sesuatu adalah sikapnya. Menurut Lo Choi Tung (2011), sikap seseorang terhadap suatu tindakan ditentukan oleh seberapa positif atau negatif mereka memandang perilaku tersebut. Sikap bergantung pada bagaimana individu mengevaluasi hasil yang diharapkan dari perilaku tersebut. Perilaku adalah kesamaan yang diajarkan untuk merespons suatu objek atau sekelompok objek secara teratur dalam hal suka dan tidak suka, menurut Assael dalam Manda dan Iskandarsyah (2012). Misalnya, seseorang akan merespons secara positif terhadap sesuatu jika ia yakin hal itu akan bermanfaat baginya, dan secara negatif terhadap sesuatu yang tidak ia yakini.

2. Subjective Norm (norma Subjektif).

Standar subjektif ini juga diasumsikan sebagai hasil dari sumber pandangan bahwa seseorang tertentu setuju atau tidak setuju dengan keputusan konsensus untuk menunjukkan suatu perilaku. Keyakinan normatif adalah sebutan lain untuk keyakinan yang merupakan bagian dari norma subjektif. Seseorang akan berencana untuk menunjukkan sikap tertentu jika ia yakin bahwa orang-orang penting lainnya setuju dengannya. Orang-orang penting ini dapat berupa teman, pasangan, dokter, dan sebagainya. Hal ini ditentukan dengan meminta responden untuk menilai kemungkinan orang-orang penting ini akan setuju atau tidak setuju dengan keputusan konsensus jika ia menunjukkan sikap yang diinginkan (Achmat, 2010).

Pendapat seseorang tentang gagasan orang lain yang akan memengaruhi keinginan mereka untuk mengadopsi atau tidak mengadopsi suatu sikap tertentu dikenal sebagai norma subjektif (Ajzen, 1991). Norma subjektif adalah fungsi yang didasarkan pada ekspektasi yang dirasakan individu, di mana satu atau lebih individu di sekitar individu tersebut (misalnya, saudara kandung, rekan kerja) mendukung perilaku tertentu dan mendorong individu tersebut untuk mematuhiinya (Ajzen, 1991).

3. *Perceived Behavior Control* (Kontrol sikap Persepsi).

Kemudahan atau kesulitan yang dirasakan dalam melaksanakan suatu tugas dikenal sebagai kendali perilaku yang dirasakan, menurut Ajzen (1991). Pengalaman masa lalu dan tantangan yang diperkirakan tercermin dalam kendali perilaku yang dirasakan ini.

Oleh karena itu, kendali perilaku yang dirasakan dan niat seseorang untuk terlibat dalam perilaku yang diteliti meningkat seiring dengan daya tarik perilaku tersebut dan norma subjektif untuk sikap tersebut. Perilaku yang ditunjukkan akan dipengaruhi oleh kendali perilaku yang dirasakan yang berubah, yang akan menyebabkannya menyimpang dari aktivitas yang dimaksudkan. Komponen kunci dari teori perilaku terencana adalah kendali perilaku yang dirasakan. Fakta bahwa teori perilaku terjadwal bergantung pada kendali perilaku yang dirasakan sungguh membedakannya dari teori tindakan beralasan.

4. Behavioral Intention (Niat sikap).

Kepuasan yang dirasakan pelanggan terhadap barang dan jasa yang ditawarkan oleh penyedia menentukan perilaku dan niat mereka terhadap barang dan jasa tersebut. Bergantung pada tingkat kepuasan konsumen terhadap suatu produk atau jasa, perilaku mereka dapat terpengaruh, baik secara positif maupun negatif. Upaya manajemen untuk menyesuaikan barang dan jasa agar memenuhi tuntutan dan harapan pelanggan akan lebih mudah dengan memahami perilaku konsumen. Tindakan potensial seringkali menjadi dasar bagi niat perilaku konsumen.

Menurut Mowen dalam Encyclopedia (2012), niat perilaku adalah keinginan konsumen untuk bertindak dengan cara tertentu guna membeli, membuang, dan memanfaatkan barang atau jasa. Akibatnya, pelanggan mungkin merasa ter dorong untuk meneliti produk, berbagi pengalaman dengan orang lain, membeli barang atau jasa tertentu, atau membuang produk dengan cara tertentu.

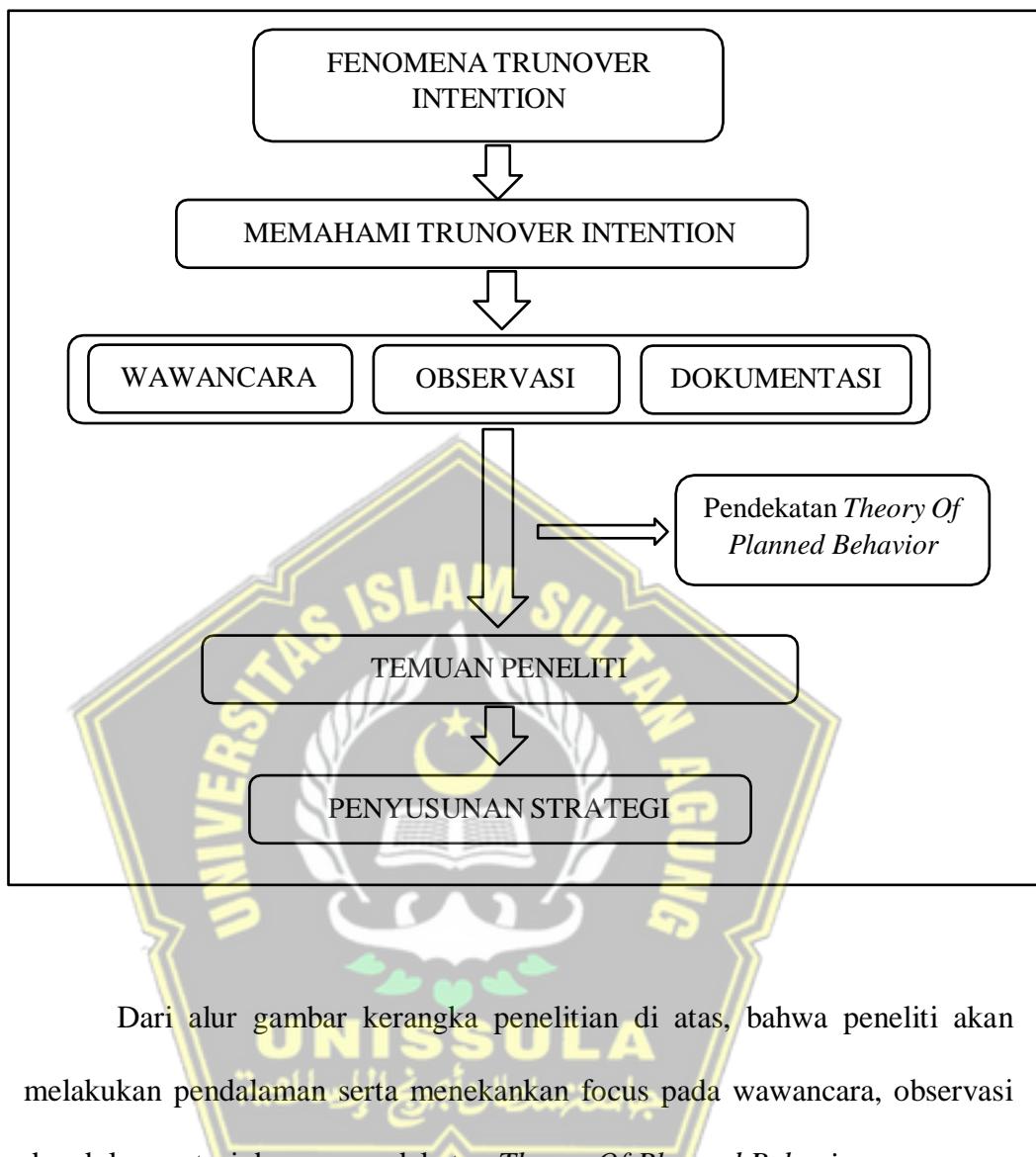
5. *Behavior* (sikap).

Penggunaan teknologi yang sesungguhnya disebut perilaku. Dibandingkan dengan gunung es, perilaku merupakan bagian yang terlihat dari gunung es tersebut, menurut Adi W. Gunawan (2007:81). Perilaku adalah apa yang kita katakan, lakukan, ucapkan, lakukan, hadapi, dan tanggapi tantangan ketika kita berhadapan dengan dunia luar. Inilah yang dapat dilihat oleh dunia luar. "Penyebab" tindakan kita tersembunyi dari pandangan. Perilaku hanyalah akibat atau gejala. Ada sebab, dan gejala memiliki sebab. Kita perlu mengidentifikasi "kekuatan pendorong" di balik perilaku ini untuk mengubah pandangan.

2.3 Kerangka Penelitian

Baik faktor internal maupun eksternal dapat menjadi penyebab peningkatan niat keluar dari tahun ke tahun. Hal ini memerlukan penelitian lebih lanjut tentang alasan dan insentif di balik niat keluar karyawan. Manajemen harus melakukan penelitian tambahan untuk mengidentifikasi alasan di balik niat keluar karyawan guna menyusun rencana perbaikan yang akan meningkatkan keterlibatan karyawan dengan perusahaan dan mengurangi tingkat pergantian karyawan. Adapun kerangka penelitian sebagai berikut.

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Fokus dalam penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif. Teknik penelitian sosial yang dikenal sebagai pendekatan kualitatif digunakan untuk mengumpulkan data naratif berupa kata-kata dan gambar. Hal ini mendukung klaim Lexy J. Moleong bahwa istilah dan gambar, alih-alih angka, merupakan data yang dikumpulkan dalam penelitian kualitatif. Pendekatan penelitian kualitatif didasarkan pada bukti kualitatif, alih-alih pendekatan statistik. Menurut penelitian lain, fenomena lapangan dan pengalaman responden paling baik diolah dengan pendekatan kualitatif, yang pada akhirnya mengarah pada referensi teoretis.

Proses evaluasi yang menghasilkan data deskriptif dari kata-kata tertulis atau lisan seseorang serta perilaku yang diamati dikenal sebagai pendekatan kualitatif. Dalam hal ini, peneliti menggunakan kejelasan dan detail untuk menyelesaikan perselisihan dengan menafsirkan dan mengungkapkan data yang dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sesuai dengan kebutuhan topik penelitian dan untuk mengumpulkan berita yang komprehensif dan (Lexy J. Moleong), termasuk data empiris sosial, pendekatan penelitian kualitatif dipilih. Nasution mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai metode pengumpulan informasi deskriptif dari orang-orang dan perilaku yang diamati dalam bentuk kata-kata tertulis atau lisan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengumpulkan informasi deskriptif sebanyak mungkin, yang akan

ditampilkan dalam laporan dan deskripsi. Lebih lanjut, Suharsimi Arikunto menjelaskan bahwa penelitian naratif adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan peristiwa dan objek guna menentukan kondisi terkini suatu objek dan topik terkait lainnya.

3.2 Sumber dan Jenis Data

3.2.1 Sumber Data

Pada penentuan pengumpulan data dalam penelitian ini, peneliti melakukan pengumpulan sumber data pada wujud data primer dan data sekunder.

1. Data primer

Data penelitian yang dikumpulkan semata-mata dari sumber primer baik perorangan maupun organisasi tanpa perantara disebut data primer. Oleh karena itu, informasi diperoleh secara langsung. Pertanyaan penelitian dijawab secara eksplisit melalui pengumpulan data primer. Penulis menggunakan teknik survei dan observasi untuk mengumpulkan data primer. Salah satu teknik utama pengumpulan data adalah pendekatan kuesioner, yang menggunakan pertanyaan tertulis dan ekspresif. Untuk mendapatkan fakta atau informasi yang dibutuhkan, penulis melakukan wawancara dengan beberapa responden yang terkait dan mendalam dalam penelitian ini..

2. Data Sekunder

Peneliti dapat mengumpulkan data sekunder secara tidak langsung melalui media perantara, yaitu catatan atau informasi yang diterima dari

pihak lain. Bukti, catatan, atau catatan sejarah yang dikumpulkan dari arsip atau materi dokumenter merupakan contoh data sekunder.

3.2.2 Jenis Data

Sebagaimana akan dibahas di bawah, terdapat dua kategori dasar data: kuantitatif dan kualitatif. Dalam analisis ini, penulis berfokus pada data kualitatif.

1. Data Kualitatif

Informasi yang didapat baik berupa lisan atau tertulis disebut sebagai data kualitatif. Wawancara dapat digunakan untuk mendapatkan data kualitatif.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Metode Observasi

Istilah "metode observasi" mengacu pada penyelidikan yang metodis dan disengaja yang menggunakan indra untuk mencatat berbagai situasi yang terjadi atau sedang terjadi pada saat kejadian. Narbuco Cholid mendefinisikan teknik observasi sebagai proses pengumpulan data melalui pengamatan metodis dan dokumentasi indikasi serta gejala yang diteliti. Menurut Nasution, observasi merupakan landasan semua ilmu pengetahuan, sebagaimana dinyatakan dalam buku Kuantitatif, Kualitatif, dan Metodologi Penelitian karya Sugiyono.

Peneliti menggunakan observasi partisipatif untuk mengumpulkan data ini. Dengan berpartisipasi dalam aktivitas sehari-hari subjek penelitian atau mereka yang menyediakan data penelitian, peneliti dapat melakukan

observasi partisipatif. Informasi yang dikumpulkan melalui observasi partisipatif lebih menyeluruh, akurat, dan memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam tentang makna yang mendasari setiap perilaku yang disaksikan. Oleh karena itu, peneliti dalam studi ini mengkaji retensi dan resiliensi karyawan dalam menghadapi niat untuk keluar.

2. Metode Wawancara

Salah satu teknik pengumpulan data adalah wawancara, yaitu mengajukan pertanyaan kepada seseorang yang dapat memberikan fakta. Pendekatan ini memiliki tujuan khusus dan bertujuan untuk mendapatkan informasi atau sudut pandang dari informan secara lisan. Wawancara semi-terstruktur, yang memiliki serangkaian pertanyaan terstruktur yang kemudian dikaji lebih lanjut untuk menghasilkan pertanyaan-pertanyaan baru, digunakan oleh para peneliti.

Dengan menggunakan teknik ini, peneliti memastikan proses wawancara fleksibel dan tidak terlalu ketat. Penulis studi ini menggunakan wawancara mendalam, dengan menanyakan pemikiran dan pendapat masing-masing individu, untuk mengungkap diskusi yang lebih terbuka dan hangat. Data tentang niat berpindah di Sekolah Dasar Al Azam Kota Semarang dikumpulkan menggunakan teknik ini.

3. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang memanfaatkan catatan tertulis, foto, dan elektronik. Selama sumbernya tepercaya, akurat, dan mencerminkan keadaan sebenarnya, metode ini dapat digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber non-manusia dan lebih

mudah diulang. Metode dokumentasi, menurut Suharsimi Arikunto, adalah cara pengumpulan data melalui penggunaan catatan, transkrip, buku, surat keterangan, terbitan berkala, foto, prasasti, notulen, buku besar, rencana, dan sebagainya.

Metode dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang memanfaatkan catatan tertulis, foto, dan elektronik. Selama sumbernya tepercaya, akurat, dan mencerminkan keadaan sebenarnya, metode ini dapat digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber non-manusia dan lebih mudah diulang. Metode dokumentasi, menurut Suharsimi Arikunto, adalah cara pengumpulan data melalui penggunaan catatan, transkrip, buku, surat keterangan, terbitan berkala, foto, prasasti, notulen, buku besar, rencana, dan sebagainya.

3.4 Devinisi Operasional Variabel

Salah satu komponen penelitian yang memberikan detail tentang cara mengkuantifikasi suatu variabel adalah definisi operasional. Suatu jenis pedoman untuk mengukur suatu variabel disebut definisi operasional. Data ilmiah yang sangat bermanfaat bagi peneliti lain yang ingin menggunakan variabel yang sama dalam penelitian mereka dikenal sebagai definisi operasional. Mereka akan mengetahui cara melakukan pengukuran yang sama atau pengukuran baru yang diinginkan berdasarkan pengetahuan ini.

Tabel 3.1
Devinisi Operasional Variabel

Variabel	Devinisi	Indikator	Pengukuran
<i>Turnover Intention</i>	Menurut Robbins dan Judge dalam Robi (2019:22), turnover intention adalah suatu sikap atau tahapan dimana seorang karyawan dapat meninggalkan perusahaan secara sukarela karena kinerja yang buruk saat ini dan ketersediaan pekerjaan lain. Oleh karena itu <i>turnover intention</i> ini dapat diartikan sebagai keinginan seseorang untuk keluar dari perusahaan. Tujuan dari <i>turnover intention</i> adalah sama untuk mengubah pekerja dari satu tempat kerja dan lainnya.	Memikirkan untuk keluar (<i>Thinking of Quitting</i>). Keinginan mencari peluang kerja alternatif (<i>Search for Alternative</i>). Niat untuk keluar (<i>Intention to quit</i>)	Wawancara

3.5 Teknik Pengolahan Data

Teknik Pengolahan data digunakan untuk menarik kesimpulan dari temuan penelitian, prosedur pemrosesan data merupakan langkah terpenting dalam setiap proyek penelitian. Metode analisis ini bertujuan untuk mengekstrak informasi yang relevan dari data dan menggunakan temuan tersebut untuk membahas suatu masalah. Analisis data kualitatif deskriptif merupakan metode yang digunakan dalam penelitian ini karena sifat datanya. Model analisis Miles dan Huberman menjadi dasar bagi metode analisis kualitatif yang digunakan

dalam penelitian ini. Sugiyono (2016) memberikan contoh analisis ini dalam buku tersebut.

1. Data Reduksi

Karena banyaknya data yang dibutuhkan di lapangan, penelitian harus didokumentasikan secara cermat dan menyeluruh. Reduksi data meliputi peringkasan, identifikasi ide-ide kunci, fokus pada detail terpenting, dan pencarian tren serta tema. Hasilnya, data yang diringkas akan menunjukkan hal-hal dengan lebih jelas dan memudahkan peneliti untuk mengumpulkan lebih banyak informasi. Wawancara dengan pimpinan, staf, dan mantan staf di Lembaga Pendidikan Al Azam di Semarang melengkapi data yang telah direduksi.

2. Penyajian Data

Data dapat disajikan dalam penelitian kualitatif menggunakan diagram alur, infografis, penjelasan singkat, dan hubungan antarkategori, di antara format lainnya. Teks deskriptif merupakan metode yang paling umum digunakan dalam penelitian kualitatif, menurut Miles dan Huberman (Sugiyono, 2016). Saat data ditampilkan, akan lebih mudah untuk memahami apa yang terjadi dan merencanakan penelitian selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipelajari.

3. Penarikan konklusi

Menurut Miles dan Huberman (Sugiyono, 2016), langkah ketiga dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif, yang mencakup pembuatan inferensi dan konfirmasinya. Temuan awal masih tentatif dan dapat direvisi jika pengumpulan data lebih lanjut tidak menghasilkan bukti

yang meyakinkan. Namun, kesimpulan yang dibuat pada tahap pertama dapat dipercaya jika didukung oleh bukti yang kuat dan konsisten ketika peneliti kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data.

Akibatnya, temuan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat atau mungkin tidak dapat menjawab pertanyaan awal penelitian. Sebagaimana telah disebutkan, rumusan masalah dan pertanyaan dalam penelitian kualitatif masih dalam tahap awal dan akan terus berkembang hingga penelitian dilakukan. Setelah membuat kesimpulan, peneliti dapat menguraikan temuan-temuan kunci penelitian.

3.6 Analisis Deskriptif

Sugiyono (2022:226) menyatakan bahwa analisis naratif adalah jenis analisis data yang menggambarkan data yang terkumpul dalam bentuk aslinya tanpa berusaha menarik kesimpulan umum atau generalisasi. Setelah terkumpul, data tersebut dihitung dan dibahas secara deskriptif. Peneliti berpartisipasi dalam studi ini dengan merangkum tanggapan responden terhadap setiap gagasan yang diukur.

3.7 Analisis SWOT

Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman (SWOT) merupakan metode analisis data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini. Tujuan analisis SWOT adalah meminimalkan ancaman dan kelemahan sekaligus memaksimalkan peluang dan kekuatan. Analisis SWOT, menurut Rangkuti (2001), merupakan cara metodis untuk mengidentifikasi elemen-elemen strategis guna menyusun rencana manajemen. Instrumen kunci untuk mencapai tujuan adalah strategi manajemen (Porter, 1985). Sebaliknya, strategi

manajemen dijelaskan oleh Freddy Rangkuti (2001, hlm. 183) sebagai rencana induk menyeluruh yang menguraikan cara mencapai semua target yang telah ditentukan. Dengan menggunakan metodologi analisis SWOT, penelitian ini menggunakan tabel berikut:

Tabel 3.2
METODE SWOT ANALISIS
(Studi kasus di SD Al Azam Kota Semarang)

Langkah Analisis	Data	Sumber Data	Metode	Metode Analisis	Output
<i>Trunover Intention</i>	1. Karyawan yang keluar 2. Karyawan tetap	Data pokok tenaga pendidik dan kependidikan	Wawancara	Deskriptif	Kondisi tingkat turnover intention
<i>SWOT Turnover Intention</i>	Karyawan tetap dan karyawan yang keluar	Data Pokok Tenaga pendidik dan kependidikan	Wawancara	Deskriptif	SWOT Turnover Intention
<i>Penyusunan Strategi Turnover Intention</i>	SWOT Turnover Intention	Karyawan yang sudah keluar	-	Deskriptif	SWOT Matrik

3.8 Uji Kredibilitas

Sugiyono (2017) menyatakan bahwa terdapat berbagai metode untuk mengevaluasi keandalan atau kredibilitas data penelitian kualitatif. Uji triangulasi merupakan salah satu teknik yang digunakan peneliti dalam penelitian ini untuk menilai reliabilitas temuan penelitian.

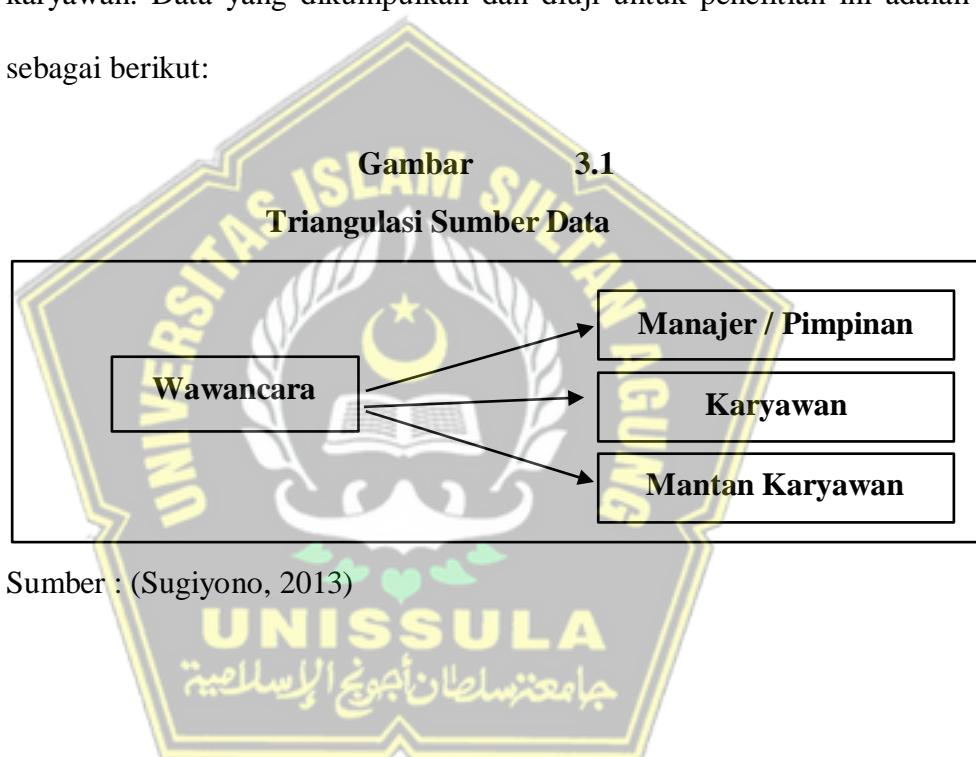
3.8.1 Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian dapat dipercaya ini diartikan menjadi pengecekan data berasal aneka macam asal dengan aneka macam cara, serta berbagai waktu. dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi

teknik pengambilan data, serta ketika pada uji triangulasi ini peneliti pengambil satu cara asal triangulasi yaitu triangulasi asal data.

1. Sumber Data

Triangulasi data, sebagaimana didefinisikan oleh Sugiyono (2015), adalah proses verifikasi keandalan data dengan membandingkan data dari berbagai sumber sebagai model untuk menilai keandalan intensi turnover karyawan. Data yang dikumpulkan dan diuji untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:



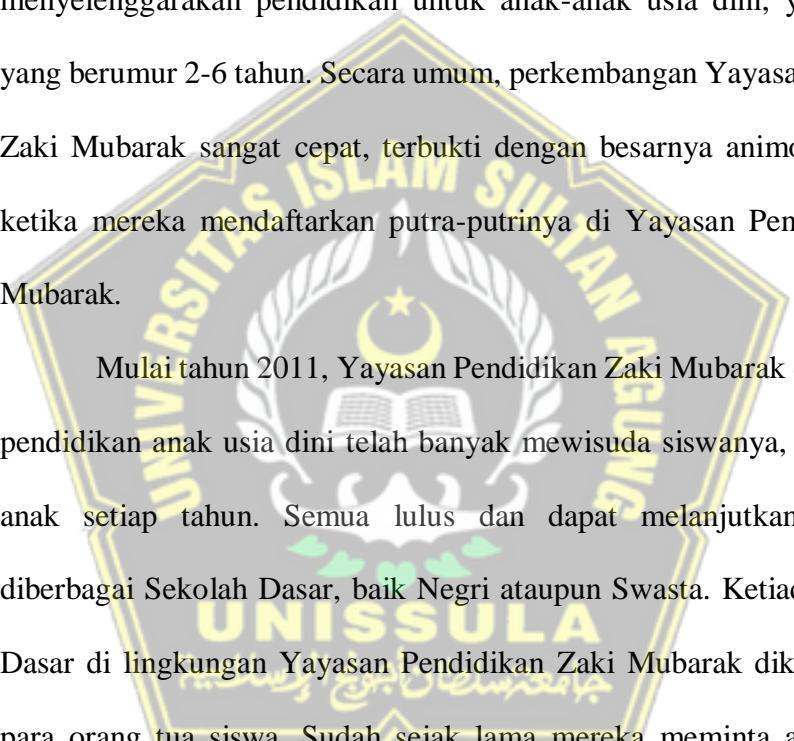
BAB IV

PROFIL ORGANISASI

4.1 Gambaran Umum

4.1.1 Sejarah dan Perkembangan

Sekolah Dasar Al Azam merupakan sebuah sekolah swasta yang didirikan di bawah naungan Yayasan Pendidikan Zaki Mubarak. Sejak tahun 2009, Yayasan Pendidikan Zaki Mubarak Semarang menyelenggarakan pendidikan untuk anak-anak usia dini, yakni mereka yang berumur 2-6 tahun. Secara umum, perkembangan Yayasan Pendidikan Zaki Mubarak sangat cepat, terbukti dengan besarnya animo masyarakat ketika mereka mendaftarkan putra-putrinya di Yayasan Pendidikan Zaki Mubarak.



Mulai tahun 2011, Yayasan Pendidikan Zaki Mubarak dalam bidang pendidikan anak usia dini telah banyak mewisuda siswanya, lebih dari 50 anak setiap tahun. Semua lulus dan dapat melanjutkan pendidikan diberbagai Sekolah Dasar, baik Negri ataupun Swasta. Ketiadaan Sekolah Dasar di lingkungan Yayasan Pendidikan Zaki Mubarak dikeluhkan oleh para orang tua siswa. Sudah sejak lama mereka meminta agar Yayasan selaku penyelenggara pendidikan mendirikan Sekolah Dasar. Mereka memandang bahwa Yayasan berhasil mengembangkan karakter peserta didik baik dilihat dari sudut nilai (*Value*) kesantunan, patriotism, disiplin, religiusitas, toleran, persaudaraan maupun sikap kritis.

Merespon tuntutan masyarakat tersebut, Yayasan Pendidikan Zaki Mubarak pada Tahun Ajaran 2015 / 2016 resmi mendirikan Sekolah Dasar

Al Azam, dengan jumlah lulusan sampai tahun ajaran 2024 / 2025 ini sudah meluluskan 5 angkatan.

Oleh karena itu sekolah Dasar Al Azam di tahun 2025 sudah genap berusia 10 tahun atau satu decade dalam memberikan pelayanan dibidang pendidikan sekolah dasar.

4.1.2 Visi dan Misi

Berdasarkan sejarah dan perkembangan instansi Sekolah Dasar Al Azam di atas maka dapat disimpulkan visi dan misi sebagai berikut :

1. Visi

Terwujudnya Peserta Didik yang Islami, Patriotik, Kreatif, Cerdas, Bertanggungjawab dan Santun.

2. Misi

1. Menjadikan peserta didik yang bertaqwa.
2. Menumbuhkembangkan peserta didik dalam jiwa islami.
3. Meningkatkan dan mengoptimalkan suasana yang agamis dan ramah.
4. Membiasakan kegiatan belajar sebagai ibadah.
5. Menumbuhkan sikap budi pekerti yang luhur.
6. Menumbuhkan peserta didik yang sopan dan santun dalam berprilaku.
7. Menjadikan peserta didik yang kreatif dan trampil.
8. Mempersiapkan peserta didik dalam berkarya.
9. Menjadikan peserta didik yang cinta kepada nusa, bangsa dan Bahasa Indonesia.
10. Menumbuhkembangkan sikap nasionalisme dan patriotism.

11. Menjadikan peserta didik yang cerdas dalam berfikir.
12. Mempersiapkan peserta didik unggul dalam prestasi akademik dan non akademik.
13. Menumbuhkan peserta didik yang bertanggungjawab.
14. Menumbuhkan peserta didik berprilaku patuh pada peraturan.
15. Menumbuhkan peserta didik berprilaku disiplin.
16. Menumbuhkan peserta didik bersikap peduli social.

4.1.3 Struktur Instansi

Berdasarkan sejarah dan perkembangan Instansi Sekolah Dasar Al Azam di atas maka dapat disimpulkan struktur instansi sebagai berikut :

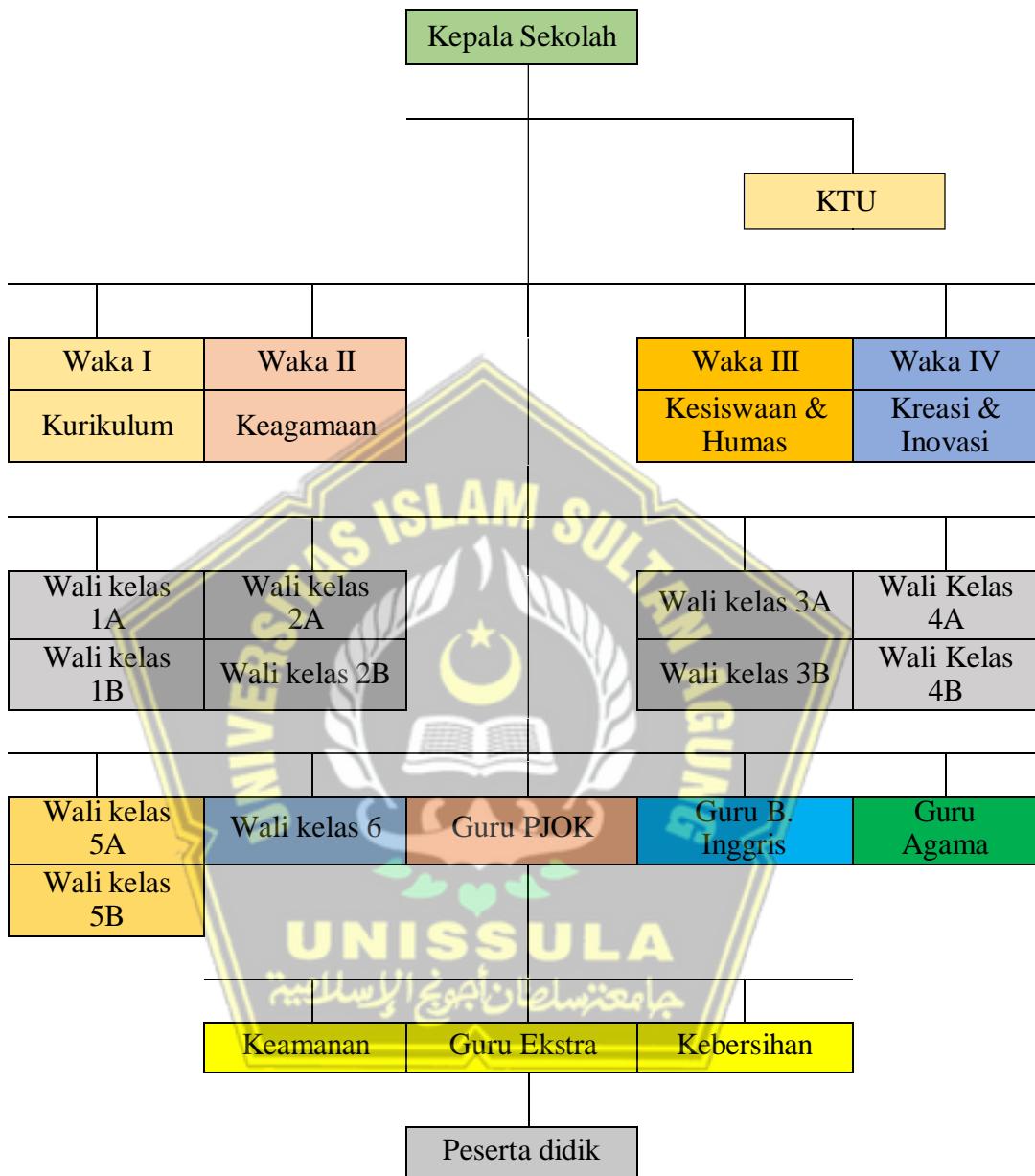
Tabel 4.1
Struktur Instansi Sekolah Dasar Al Azam

NO	JABATAN	NAMA
1	Kepala Sekolah	Normalia Maulidiana, S.Pd
2	Wakil Kepala I Bid. Kurikulum	Bramastha, S.Pd
3	Wakil Kepala II Bid. Keagamaan	Misbahul Anam, S.M
4	Wakil Kepala III Bid. Kesiswaan dan Humas	Nurrachmah Iswandhani, S.Pd
5	Wakil Kepala IV Bid. Kreasi dan Inovasi	Bacharudin Banu Aji, S.Pd
6	Kepala TU	Latiful Bahri Arif, S.Pd
7	Staf TU	Nadya Meliana Putri, S.E
8	Wali Kelas 1A	Riska Nur Aulia, S.Pd., Gr
9	Wali Kelas 1B	Lilis Neliratih, S.Pd
10	Wali Kelas 2A	Lisa Susanti, S.Pd
11	Wali Kelas 2B	Gilang Adtya Pratama, S.Pd., Gr
12	Wali Kelas 3A	Rika Nur Handayani, S.Pd
13	Wali Kelas 3B	Siti Sugiarti, S.Pd

14	Wali Kelas 4A	Bramastha, S.Pd
15	Wali Kelas 4B	Miranti Hartuti, S.Pd
16	Wali Kelas 5A	Nurrachmah Iswandhani, S.Pd
17	Wali Kelas 5B	Hesti Ekarini, S.Pd
18	Wali Kelas 6	Hesti Widyo Ratri, S.Pd
19	Guru Mapel PJOK	1. Bacharudin Banu Aji, S.Pd 2. Arsyansyah Mahardhika, S.Pd
20	Guru Bahasa Inggris	Nabila Muna Kusuma, S.Pd
21	Guru Pendidikan Agama Islam	1. Misbahul Anam, S.M 2. H. Ahmad Zayadi, Lc., MA 3. Muhamad Faizin, S.Pd 4. Ika Sulistya Wati, S.Pd 5. Nilasari Uminingsih, S.Pd 6. Wachid Ridlo Mustofa, S.Pd 7. Khoiru Zunisa, AH
22	Guru Ekstra Melukis	Sunoto, S.Pd
23	Guru Ekstra Seni Suara dan Musik	Sutami
24	Guru Ekstra Tari	Yayuk Betty Rahayu, S.Pd
25	Guru Ekstra Drumband	Januar Ircham
26	Guru Ekstra Pramuka	1. Misbahul Anam, S.M 2. Hesti Ekarini, S.Pd 3. Bramastha, S.Pd 4. Gilang Adtya Pratama, S.Pd., Gr
27	Guru Ekstra Taekwondo	1. Sabem Rozak 2. Sabem Rianti
28	Tenaga Kebersihan	1. Ahmad Rifa'i 2. Khotiful Umam 3. Muhamad Afif 4. Laspira Puji
29	Keamanan	Agus Prayitno

Data diambil dari arsip Sekolah tahun 2025

Gambar 4.1
Struktur Instansi Sekolah Dasar Al Azam



Data diambil dari arsip Sekolah tahun 2025

4.2 Strategi Umum Instansi

4.2.1 Data Penjualan

Sekolah Dasar Al Azam merupakan sebuah Instansi yang bergerak dalam bidang pelayanan pendidikan dasar anak mulai dari usia 7 – 12 tahun dengan durasi waktu selama 6 tahun. Di dalam pelayanannya, setiap tahun ajaran baru Sekolah Dasar Al Azam menawarkan berbagai program pelayanan berbasis pendidikan guna menarik minat para calon peserta didik baru dari setiap tahunnya. Oleh karena itu, berikut data perolehan peserta didik baru selama 5 tahun terakhir pada periode tahun 2020 – 2025.

Tabel 4.2

Data Penerimaan Peserta Didik Baru

Tahun 2020 – 2025

Tahun	Siswa	Laki-laki	Perempuan
2020 / 2021	51	20	31
2021 / 2022	55	36	19
2022 / 2023	60	31	29
2023 / 2024	57	29	28
2024 / 2025	58	34	24
Jumlah	281	150	131

Data diambil dari data sekolah Tahun 2020 – 2025

Dari data penerimaan peserta didik baru di atas, Sekolah Dasar Al Azam ditahun 2025 ini mengalami peningkatan di dalam penerimaan peserta didik barudari tahun 2024 lalu. Dengan adanya aturan baru dari yayasan bahwa Instansi Sekolah Dasar Al Azam mulai 2 tahun terakhir membatasi peserta didik baru sebanyak 58 Anak dengan tujuan

meningkatkan kapasitas mutu pendidikan yang jauh lebih baik dengan berpedoman kurikulum pendidikan dasar dari Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah. Sekolah Dasar Al Azam di tahun 2025 ini sudah meluluskan sebanyak 5 angkatan, Jika di dalam sebuah Instansi atau perusahaan terdapat data penjualan, maka di Instansi ini terdapat data kelulusan peserta didik sebagai berikut :

Tabel 4.3
Data Kelulusan Peserta Didik
Periode Angkatan 1 – 5

Angkatan	Tahun	Siswa	Laki-laki	Perempuan
1	2020 / 2021	28	15	13
2	2021 / 2022	42	21	21
3	2022 / 2023	29	20	9
4	2023 / 2024	26	16	10
5	2024 / 2025	29	18	11
Jumlah		154	90	64

Dari data kelulusan peserta didik di atas,

4.2.2 Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) guru dan tenaga kependidikan di tingkat sekolah dasar merupakan salah satu elemen strategis dalam manajemen pendidikan. Hal ini dikarenakan guru dan tenaga kependidikan memiliki peran fundamental dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Pengelolaan SDM tidak hanya mencakup aspek administratif, tetapi juga pengembangan kualitas profesional, emosional, dan moral tenaga pendidik. Oleh karena itu, proses manajemen SDM harus

dilakukan secara komprehensif, sistematis, dan berkelanjutan agar mampu menghasilkan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing.

Tahap pertama dalam pengelolaan SDM adalah perencanaan kebutuhan tenaga kerja. Pada tahap ini, sekolah melakukan analisis kebutuhan berdasarkan rasio guru-siswa, jumlah rombongan belajar, kurikulum yang diterapkan, serta kebutuhan layanan pendidikan lain seperti pembelajaran inklusi dan administrasi sekolah. Perencanaan ini juga meliputi pemetaan kompetensi untuk memastikan tenaga pendidik dan kependidikan memiliki kualifikasi yang sesuai, baik dari aspek pendidikan formal, sertifikasi, maupun kemampuan teknis dan sosial. Perencanaan yang baik akan membantu sekolah menyusun strategi pengembangan tenaga kerja dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Tahap kedua adalah **rekrutmen dan seleksi**. Proses ini bertujuan untuk mendapatkan individu yang sesuai dengan standar kompetensi profesional dan karakter yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan dasar. Seleksi biasanya mencakup pemeriksaan latar belakang akademik, pengalaman kerja, sertifikasi guru, serta penilaian kemampuan pedagogik dan kepribadian. Prinsip objektivitas, transparansi, dan keadilan harus menjadi dasar dalam proses ini agar sekolah memperoleh guru dan tenaga kependidikan yang memiliki integritas tinggi dan komitmen terhadap kualitas pendidikan.

Tahap selanjutnya adalah **penempatan dan pembagian tugas kerja**. Setelah terpilih, tenaga pendidik harus ditempatkan sesuai dengan bidang keahlian, minat, dan kompetensinya. Penempatan yang tepat dapat

meningkatkan motivasi dan efektivitas kerja. Pembagian tugas harus memperhatikan beban kerja, kemampuan individu, serta kebutuhan organisasi sekolah. Dalam konteks sekolah dasar, penempatan guru juga mempertimbangkan fleksibilitas karena guru SD umumnya mengajar lebih dari satu mata pelajaran dan memiliki peran penting dalam pembentukan karakter siswa.

Selain penempatan, sekolah juga wajib melaksanakan pengembangan kompetensi profesional. Kegiatan ini dapat dilakukan melalui workshop, pelatihan berkelanjutan, kegiatan KKG (Kelompok Kerja Guru), diklat fungsional, sertifikasi, dan pemberian kesempatan melanjutkan studi. Pengembangan kompetensi mencakup empat aspek utama: pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Pengembangan berkelanjutan bertujuan agar guru mampu beradaptasi dengan perkembangan kurikulum, teknologi pendidikan, serta dinamika sosial-kultural siswa. Dengan demikian, pengembangan kapasitas tenaga pendidik menjadi investasi penting untuk peningkatan mutu proses pembelajaran.

Tahap berikutnya adalah evaluasi dan penilaian kinerja. Penilaian dilakukan melalui instrumen penilaian standar seperti Penilaian Kinerja Guru (PKG), supervisi akademik oleh kepala sekolah, dan monitoring oleh pengawas sekolah. Penilaian mencakup kedisiplinan, kualitas rencana pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian hasil belajar, kemampuan manajerial, serta inovasi dalam proses pendidikan. Hasil evaluasi digunakan untuk memberikan umpan balik, menyusun program

peningkatan kompetensi, dan sebagai dasar kebijakan penghargaan, promosi, atau penugasan lain.

Selain itu, pengelolaan SDM juga meliputi pemberian motivasi dan kesejahteraan. Sekolah perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan penghargaan atas prestasi, serta memperhatikan kesejahteraan tenaga pendidik melalui tunjangan, fasilitas pendukung, dan suasana kerja yang harmoni. Motivasi tidak hanya berupa kompensasi material, tetapi juga dukungan sosial, kesempatan pengembangan karier, dan pengakuan profesional. Lingkungan kerja yang positif akan meningkatkan loyalitas, kinerja, serta kualitas layanan pendidikan.

Tahap terakhir adalah administrasi kepegawaian dan dokumentasi. Sekolah harus mengelola data kepegawaian secara akurat, mulai dari data pribadi, riwayat pendidikan, sertifikasi, pelatihan, hingga catatan kinerja. Pengelolaan administrasi yang tertib membantu menciptakan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi dalam pengambilan keputusan. Pemanfaatan sistem informasi kepegawaian berbasis digital juga menjadi tren modern dalam meningkatkan kualitas manajemen SDM di sekolah.

Secara keseluruhan, pengelolaan SDM guru dan tenaga kependidikan di sekolah dasar merupakan proses terpadu yang mencakup perencanaan, rekrutmen, penempatan, pengembangan, evaluasi, motivasi, serta administrasi kepegawaian. Ketepatan dalam pengelolaan SDM akan berdampak langsung pada peningkatan kualitas proses pembelajaran dan hasil belajar siswa. Dengan demikian, sekolah perlu menerapkan strategi

manajemen SDM yang adaptif, profesional, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Untuk mencapai sumber daya manusia yang memuaskan dan berkualitas bagi organisasi, manajemen sumber daya manusia berfokus pada upaya mengelola seluruh potensi manusia seefektif mungkin. Bidang manajemen yang berfokus pada sumber daya manusia disebut sumber daya manusia. Perhatian ini meliputi fungsi manajerial, fungsi operasional, serta peran dan kedudukan sumber daya manusia pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara terpadu. Jadi lingkup *human resource* meliputi kegiatan-kegiatan mirip fakta yang terurai di atas. Keterlibatan pekerja pada kegiatan-kegiatan mirip itu dirasakan sangat krusial. Para manajer wajib berusaha mengintegrasikan kepentingan asal para pekerja dengan kepentingan organisasi secara keseluruhan.

Perencanaan, penyediaan, pengembangan, penilaian, dan penghentian kegiatan yang sistematis yang dilakukan untuk mempertahankan standar layanan pendidikan merupakan manajemen tenaga kependidikan dan nonkependidikan, menurut Suparlan (2015). Proses yang berkaitan dengan kepegawaian, registrasi organisasi, dan dokumen perusahaan yang relevan dijelaskan dalam aspek administrasi. Meskipun demikian, tujuan dari prosedur ini adalah untuk menjaga tujuan dan ambisi forum. Strategi didukung oleh administrasi. Jenis manajemen ini, misalnya, menargetkan perubahan kontemporer dalam masyarakat, pendidikan, teknologi, dan aset lain yang memengaruhi pertumbuhan manusia. Dengan kata lain, perekutan berbasis kompetensi, pengembangan profesional

berkelanjutan, dan sistem penghargaan dan penalti yang sesuai merupakan komponen dari strategi SDM terkini yang harus diterapkan di bidang pendidikan sesuai dengan kebijakan dan peraturan.

Sistem meritokratis dan pengembangan nilai-nilai sekolah yang profesional, akuntabel, transparan, dan pro-warga negara diperlukan untuk perencanaan manajemen pendidikan. Menurut Mulyasa (2017), strategi yang digunakan untuk mengelola sumber daya manusia lembaga pendidikan harus didasarkan pada seleksi rekrutmen yang ketat, pelatihan yang berorientasi pada tujuan, evaluasi yang lebih objektif dalam bentuk asesmen, dan sistem promosi yang lebih terarah. Pendekatan sumber daya manusia, yang memandang pendidik dan tenaga kependidikan sebagai sumber daya vital yang perlu terus ditingkatkan melalui pelatihan, supervisi akademik, dan penghargaan berbasis kinerja, akan menjadi cara yang lebih baik untuk memperkuat teknik manajerial ini.

Untuk mencapai hasil terbaik, guru dan tenaga kependidikan lainnya merupakan input pendidikan penting yang perlu ditangani. Kebijakan, mutu, sistem pendukung, dan profesionalisme seluruh pemangku kepentingan harus bekerja sama secara aktif untuk mencapai tujuan ini. Berdasarkan hasil ini, dapat dikatakan bahwa ketika prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia diterapkan dengan sukses, pendidikan Indonesia akan lebih siap menghadapi tantangan abad ke-21 dan menghasilkan generasi unggul yang berdaya saing.

Lingkungan belajar yang sukses dan kreatif bergantung pada pencapaian sejumlah tujuan utama pengembangan sumber daya manusia di

lembaga pendidikan. Beberapa tujuan tersebut antara lain peningkatan mutu pendidikan, manajemen yang efektif, serta kesejahteraan dan kemajuan karier dosen. Beberapa tujuan utama pengembangan sumber daya manusia di lembaga pendidikan antara lain:

1. Meningkatkan kualitas pedagogi serta pembelajaran

Guru yang kompeten dan berpengetahuan luas mampu menggunakan teknologi terbaru di kelas, menyesuaikan diri dengan kebutuhan siswa, dan menerapkan strategi pengajaran yang efisien. Program pembinaan dan pengembangan berkelanjutan menjamin guru selalu mengikuti perkembangan pendekatan pendidikan dan pengetahuan industri terbaru. Hal ini penting untuk meningkatkan standar pengajaran yang diterima siswa (Santoso, 2020).

2. Dengan menerima pelatihan yang tepat, staf pengajar dan administrasi dapat menjalankan tugasnya dengan lebih efektif dan meningkatkan produktivitas mereka, yang berdampak positif pada kinerja institusi secara keseluruhan. Selain membantu memenuhi standar akreditasi yang dipersyaratkan, peningkatan produktivitas ini juga memengaruhi pencapaian tujuan administratif dan pengajaran (Prabowo, 2018).

3. Mempersiapkan guru untuk posisi manajemen dan kepemimpinan. Selain menjadi instruktur yang cakap, pendidik juga dapat menciptakan inisiatif pendidikan, mengelola dan memimpin tim, serta membuat keputusan tentang pengembangan kelembagaan melalui pengembangan kepemimpinan dan manajemen. Hal ini penting agar lembaga pendidikan tetap bertahan dan berkembang (Sukarno, 2019). Memastikan lembaga

pendidikan fleksibel dan adaptif terhadap perubahan: Guru dan tenaga administrasi dapat lebih siap menghadapi perubahan kurikulum, teknologi pendidikan, dan peraturan pendidikan dengan menerima pelatihan berkelanjutan. Dengan demikian, lembaga pendidikan dijamin tetap mutakhir dan mampu melayani kebutuhan masyarakat dan siswa (Wibowo, 2022).

4.2.3 Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Sekolah

Untuk mencapai tujuan pendidikan dan memaksimalkan proses pembelajaran, manajemen sumber daya manusia sangatlah penting. Efektivitas proses pedagogis di sekolah sebagian besar ditentukan oleh guru dan tenaga kependidikan sekolah lainnya. Hal ini menggambarkan pentingnya penerapan strategi manajemen sumber daya manusia yang efisien untuk menciptakan lingkungan belajar yang positif dan berkualitas tinggi. Menurut Subandi dkk. (2025), di era globalisasi dan kemajuan teknologi yang pesat, peningkatan kualitas pendidikan melalui pengembangan profesional pendidik dan tenaga kependidikan lainnya merupakan kebutuhan dasar. Mereka menekankan pentingnya merancang program pelatihan dan pengembangan menggunakan metodologi berbasis bukti yang menggabungkan pembelajaran daring, teknologi, dan pembelajaran berbasis pengalaman.

Sebagai lembaga yang bergerak dibidang jasa pelayanan pendidikan, sekolah memiliki peran strategis yang penting. Kepala sekolah berperan penting dalam mencapai tujuan-tujuan ini. Penelitian menunjukkan bahwa prestasi sekolah dipengaruhi oleh kepala sekolah,

dan keberhasilan kepala sekolah seringkali berkorelasi dengan keberhasilan sekolah. Visi, misi, dan rencana manajemen pendidikan yang komprehensif dan berfokus pada peningkatan mutu sangat penting bagi kepala sekolah.

Dalam bisnis internasional, strategi ini disebut Manajemen Mutu Terpadu (TQM). Dengan fokus pada kepuasan pelanggan, pendekatan ini bertujuan untuk terus meningkatkan kualitas layanan bagi semua pemangku kepentingan—siswa, orang tua, pengguna lulusan, guru, staf, pemerintah, dan masyarakat. Keandalan, jaminan mutu, iklim sekolah yang positif, memberikan perhatian penuh kepada siswa, dan responsif terhadap kebutuhan mereka adalah lima komponen layanan penting yang harus ditunjukkan oleh kepala sekolah (Mulyasa, 2011).

Tugas kepala sekolah sebagai organisator meliputi penugasan staf berdasarkan bidang kompetensi mereka dan memastikan administrasi yang efisien, mulai dari perencanaan hingga pelaporan dan penilaian. Untuk mencapai tujuan pendidikan, tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah membina dan meningkatkan sumber daya sekolah dan masyarakat. Meningkatkan bakat guru, memperluas pengalaman mereka, menilai proses pembelajaran, menawarkan lebih banyak keterampilan, dan meningkatkan profesionalisme serta keterampilan non-teknis mereka, semuanya merupakan bagian dari tanggung jawab supervisi kepala sekolah.

Pengelolaan sumber daya manusia unggul pada tingkat sekolah dasar merupakan proses strategis yang bertujuan untuk menciptakan

tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional, berkarakter, adaptif, serta mampu mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara optimal. Proses ini diawali dengan perencanaan SDM berbasis kebutuhan sekolah melalui identifikasi jumlah tenaga pendidik, analisis beban kurikulum, serta pemetaan kompetensi yang dibutuhkan sesuai standar nasional pendidikan. Selanjutnya, rekrutmen dan seleksi dilakukan secara objektif dengan mempertimbangkan kualifikasi akademik, sertifikasi profesi, kompetensi pedagogik, karakter, dan komitmen moral, sehingga sekolah memperoleh sumber daya manusia yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga berintegritas. Setelah proses seleksi, penempatan tugas dilaksanakan secara tepat berdasarkan bidang keahlian, minat, dan kemampuan individu agar tercipta efektivitas kerja dan optimalisasi potensi SDM.

Tahap berikutnya adalah pengembangan kompetensi berkelanjutan melalui pelatihan, workshop, program sertifikasi, kegiatan kelompok kerja guru (KKG), seminar pendidikan, serta pemanfaatan teknologi pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi profesional dan digital pendidik. Selain itu, sekolah melaksanakan manajemen kinerja yang sistematis melalui supervisi akademik, penilaian kinerja guru, monitoring oleh pengawas, dan pemberian umpan balik konstruktif untuk memastikan adanya peningkatan kualitas pembelajaran secara berkesinambungan. Pengelolaan SDM unggul juga mencakup pemberian motivasi dan kesejahteraan melalui sistem penghargaan, tunjangan, pengakuan prestasi, serta penciptaan lingkungan kerja yang suportif,

kolaboratif, dan berbudaya positif sehingga mendorong loyalitas dan dedikasi kerja.

Selain aspek kompetensi dan motivasi, pembinaan karakter dan etika profesi menjadi bagian penting dalam pengelolaan SDM unggul, terutama dalam membentuk tenaga pendidik yang memiliki sikap disiplin, jujur, amanah, teladan, dan berakhhlak mulia sebagaimana tuntutan profesi guru sebagai pendidik sekaligus pembina karakter peserta didik. Pemanfaatan teknologi dalam manajemen kepegawaian, seperti sistem informasi kepegawaian, aplikasi supervisi digital, dan perangkat monitoring berbasis IT juga menjadi strategi untuk memperkuat tata kelola SDM yang akuntabel dan efisien. Keseluruhan proses pengelolaan SDM tersebut diakhiri dengan evaluasi berkelanjutan untuk menilai efektivitas program, mengidentifikasi kendala, dan menentukan langkah perbaikan di masa depan. Dengan demikian, pengelolaan SDM unggul di sekolah dasar tidak hanya menekankan aspek kualitas profesional tenaga pendidik, tetapi juga karakter, kesejahteraan, dan budaya kerja positif sebagai fondasi terciptanya sekolah yang bermutu, inovatif, dan adaptif terhadap perkembangan zaman.

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah proses makro untuk meningkatkan kualitas atau kapasitas seseorang guna mencapai tujuan pembangunan nasional. Selain itu, tenaga kerja, staf, atau karyawan di dalam suatu unit kerja (departemen atau organisasi lain) merupakan sumber daya yang menjadi perhatian di tingkat mikro.

Pengembangan SDM di lembaga pendidikan membutuhkan manajemen yang mumpuni. Oleh karena itu, dengan bantuan manajemen yang efisien, proses pengembangan dapat berjalan sesuai dengan tujuannya. Untuk memperjelas metode pengembangan dan mendorong kerja sama dengan program lain, pengembangan staf mencakup peningkatan standar staf melalui program pembinaan, pengajaran, dan pengembangan. Gunakan program manajemen sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan (Sofo, 1999:63).

1. Sikap mental energi kependidikan

Pandangan positif terhadap pekerjaan, motivasi, dan disiplin diperlukan untuk mencapai sikap mental yang ideal.

2. Status Pendidikan

Dengan meningkatkan pendidikan dan sudut pandang staf, hal ini dapat terwujud.

3. Penghargaan atau Hadiah

Karyawan lebih termotivasi untuk berkinerja lebih baik ketika menerima penghargaan. Insentif semacam itu harus ditawarkan secara bebas dan dikaitkan dengan kinerja kerja untuk mengurangi dampak negatif.

4. Korelasi antar anggota staf

Keharmonisan antara pemimpin dan pengikut, serta antara pengikut dan rekan sejawat, akan mendorong pertumbuhan dalam lingkungan kerja yang aman. Administrator harus mampu membangun hubungan di antara seluruh anggota staf pengajar untuk

memastikan semuanya berjalan sesuai rencana. Hal ini dapat dicapai dengan memberikan arahan, memberikan contoh yang baik, dan bersikap terbuka terhadap berbagai kegiatan ekstrakurikuler.

5. Peluang Berprestasi

Memberikan kesempatan kepada setiap anggota staf pengajar untuk berkembang akan mendorong mereka untuk berbagi kemampuan dan, pada akhirnya, memungkinkan mereka untuk lebih berdedikasi pada pekerjaan mereka.

6. Suasana serta syarat pada tempat kerja

Kebahagiaan dan kenyamanan karyawan pada bekerja akan mengakibatkan kinerja yang efektif serta efisien. Bila lingkungan serta suasana tempat kerja menyenangkan.

7. Kesehatan dan jaminan sosial

Tingkat kesalehan yang tinggi akan dipupuk oleh rasa percaya diri dan semangat yang kuat, yang dipupuk oleh jaminan sosial dan layanan kesehatan yang memadai.

Menurut Subandi dkk. (2025), di era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, peningkatan standar pendidikan melalui pengembangan profesional bagi para pendidik dan staf lainnya sangatlah penting. Mereka menekankan pentingnya merancang program pembinaan dan pengembangan menggunakan metodologi berbasis bukti yang menggabungkan pembelajaran daring, teknologi, dan pembelajaran berbasis pengalaman.

Berikut ini beberapa teknik manajemen untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi:

1. Pendidikan dan Pengembangan Karier

Kredibilitas guru perlu ditingkatkan melalui pelatihan silang terpadu dan pelatihan yang diselenggarakan melalui sesi MGMP (Kelompok Kerja Guru Mata Pelajaran).

2. Kerja Sama Guru

Guru dapat berbagi ide dan pengalaman dengan bekerja sama dalam MGMP.

3. Pemanfaatan Teknologi dalam Pendidikan

Guru dapat memanfaatkan teknologi sebagai alat bantu mengajar, misalnya melalui pembelajaran daring.

4. Pengawasan dan Pemantauan

Kepala sekolah mengawasi instruktur dengan melakukan observasi metodis dan memberikan umpan balik evaluasi yang bermanfaat.

5. Tugas Supervisi Khusus

Kinerja guru ditingkatkan melalui struktur organisasi KKG (Kelompok Kerja) serta inisiatif pendidikan dan pelatihan.

Evaluasi kinerja adalah proses metodis yang bertujuan untuk mengevaluasi kinerja karyawan dan memberikan kritik yang bermanfaat agar mereka dapat berkinerja lebih baik di masa mendatang. Penilaian

kinerja di lembaga pendidikan perlu didasarkan pada sejumlah faktor, seperti:

1. Kriteria Kinerja yg Ditetapkan

Standar kinerja harus SMART spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu serta sejalan dengan tugas dan peran pekerjaan.

2. Teknik Evaluasi

Penilaian diri, penilaian atasan, evaluasi rekan sejawat, dan evaluasi bawahan (360 derajat) adalah beberapa contoh teknik penilaian kinerja. Memilih pendekatan yang tepat akan menjamin keakuratan dan objektivitas evaluasi.

3. Umpam Balik

Umpam balik yang konstruktif dan terperinci diberikan kepada karyawan untuk membantu mereka berkinerja lebih baik. Selain itu, umpan balik perlu diberikan secara berkala, bukan hanya pada evaluasi tahunan.

Manajemen atau administrasi sumber daya manusia di sebuah institusi pendidikan tidak dapat sepenuhnya dibandingkan dengan teknik manajemen sumber daya manusia yang digunakan oleh banyak bisnis saat ini. Pengelolaan penggajian, administrasi kepegawaian, dan hubungan industrial (operasional sehari-hari) seringkali menjadi area konsentrasi utama di bidang kepegawaian. Karena para manajer menganggap tugas-tugas ini sangat biasa dan tidak menantang, mereka terjebak dalam rutinitas yang sudah

mendarah daging. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa sejumlah strategi yang berbeda, seperti berbagi, pelatihan, dan menginspirasi staf untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sejalan dengan visi dan misi organisasi, dapat digunakan untuk meningkatkan komitmen kerja karyawan. Dimensi-dimensi yang tercantum di bawah ini dapat digunakan untuk mengukur variabel ini:

1. Rekrutmen dan seleksi

Perencanaan manajemen sumber daya manusia menentukan jumlah orang yang dibutuhkan, kapan mereka dibutuhkan, dan kriteria apa yang dibutuhkan dalam suatu bisnis melalui proses rekrutmen.

2. Pendampingan dan Pengembangan

Pendampingan, juga disebut pelatihan, adalah prosedur pendidikan singkat yang menggunakan metode terstruktur dan metodis untuk membantu karyawan non-manajerial memperoleh pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Undang-Undang No. 13 Tahun 2003, Pasal I ayat 9, mendefinisikan pelatihan kerja sebagai setiap kegiatan yang bertujuan untuk membekali, memperoleh, dan mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, perilaku, dan pandangan hidup kerja.

3. Kebijakan penempatan kepegawaian

Ada alasan untuk setiap pekerjaan. Seperti halnya penempatan karyawan dan manajemen sumber daya manusia, tujuan digunakan untuk mengarahkan perilaku. Tujuan, seperti

meningkatkan efektivitas, dipertimbangkan saat menempatkan personel saat ini atau calon personel.

4. Promosi dan Tinjauan Kinerja

Setiap karyawan menjalani simulasi prosedur promosi. Tindakan memindahkan seseorang dari satu tingkat ke tingkat lain dengan wewenang, tanggung jawab, dan kewajiban yang lebih besar daripada posisi sebelumnya dikenal sebagai promosi.

5. Pemberian imbalan serta sanksi

Fungsi kompensasi dalam manajemen sumber daya manusia mencakup pemanfaatan semua manfaat yang dijanjikan kepada karyawan sebagai imbalan atas penyelesaian aktivitas dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kita dapat memahami imbalan atau kompensasi berdasarkan definisi yang diberikan di atas.

4.2.4 Pengembangan Kemampuan Profesional

Kehidupan suatu bangsa sangat dipengaruhi oleh profesi guru. Oleh karena itu, kemajuan negara bergantung pada upaya berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalisme pendidik. Agar berdampak positif pada proses dan hasil pendidikan, peningkatan mutu guru menjadi sangat penting.

1. Landasan regulasi bagi perkembangan profesi guru

Upaya pemerintah untuk memajukan profesi guru dengan memberikan perlindungan hukum melalui kriteria tertentu tertuang dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Pengembangan diri merupakan komponen yang lebih penting dan strategis dalam inisiatif pengembangan profesional, meskipun

perlindungan hukum sangat penting dalam meletakkan dasar bagi penguatan profesi guru. Beberapa penyebabnya antara lain:

- a. Meskipun perlindungan hukum penting untuk membangun fondasi yang kokoh bagi profesi guru, hal itu tidak dapat menjamin kemajuan yang signifikan di bidang tersebut.
- b. Meskipun perlindungan hukum memberikan kewenangan hukum kepada pendidik, mendukung perluasan profesi guru dalam memenuhi tanggung jawabnya di bidang pendidikan merupakan tantangan tersendiri.

2. Metode Pendidikan untuk Pengembangan Profesional

Profesionalisme guru merupakan isu global karena tanggung jawab guru adalah membantu siswa mempelajari ilmu pengetahuan dan teknologi sekaligus mendorong pengembangan sikap dan perilaku yang akan membantu mereka meraih kesuksesan di era persaingan yang ketat. Salah satu tanggung jawab utama guru adalah membantu siswa menyesuaikan diri dengan tekanan dan kesulitan hidup mereka sendiri. Pemberdayaan siswa mendorong pengembangan kualitas kepribadian, terutama yang berkaitan dengan kecerdasan, interaksi sosial, emosi, dan keterampilan. Terdapat berbagai teknik manajemen yang dapat digunakan untuk mengembangkan iklim yang mendukung pengembangan profesional guru.

- a. Salah satunya adalah manajemen pergeseran paradigma, yang dimulai dengan mengubah sikap birokrasi agar lebih berfokus pada pekerjaan daripada pekerjaan itu sendiri.

- b. Tujuan debirokratisasi adalah membangun sistem birokrasi yang dapat mendukung kemajuan guru.
3. Peningkatan perilaku Profesional serta Inovatif

Cara paling efektif untuk meningkatkan profesionalisme guru adalah dengan mendorong aktivitas kreatif, yang akan meningkatkan keterampilan profesional mereka. Diperlukan upaya berkelanjutan untuk menjalin koneksi dan bekerja sama dengan para profesional di berbagai disiplin ilmu, termasuk pendidikan, guna memperkuat profesionalisme sebagai faktor motivasi bagi para pendidik. Informasi tentang profesi guru dapat dilestarikan dan diperbarui melalui kontak dengan individu-individu ini. Selain itu, merangkul inovasi dan menumbuhkan kreativitas dalam penggunaan teknologi pembelajaran yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi kontemporer dapat membantu meningkatkan profesionalisme guru.

Media presentasi, komputer pribadi, teknologi keras, dan pendekatan inovatif terhadap teknologi lunak dalam teknologi pendidikan hanyalah beberapa dari sekian banyak perangkat dan konsep yang tersedia bagi guru. Profesionalisme guru akan sangat ditingkatkan melalui inisiatif-inisiatif ini. Penguasaan materi pelajaran, pengendalian kegiatan belajar mengajar, pengelolaan kelas, pemanfaatan media dan sumber belajar, penguasaan landasan pendidikan, kemampuan mengukur capaian pembelajaran, pemahaman prinsip-prinsip manajemen kelembagaan dan program, cara berpikir, pengembangan profesional, pemahaman asesmen pendidikan, pelaksanaan penelitian dasar,

pemahaman karakteristik siswa, administrasi sekolah, wawasan inovasi pendidikan, keterampilan pengambilan keputusan, pemahaman kurikulum, serta kemampuan merencanakan dan mengelola waktu secara efektif hanyalah beberapa dari sekian banyak aspek yang membentuk kompetensi profesional guru.

Kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial merupakan empat kompetensi yang harus dimiliki pendidik sebagai agen pembelajaran, sebagaimana tercantum dalam Pasal 28 Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

(Siddiq Ricu dkk., 2019:9)

1. Kemampuan untuk mengawasi pembelajaran, merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, dan membantu peserta didik mencapai potensi terbaiknya dikenal sebagai kompetensi pedagogik.
2. Kompetensi kepribadian (personal competency) merupakan keterampilan pribadi yang menjadi teladan bagi peserta didik dan mencerminkan kepribadian yang tangguh, berbudi luhur, dewasa, bijaksana, berwibawa, dan berakhlak mulia.
3. Kompetensi profesional adalah kemampuan untuk mengarahkan siswa menuju pemenuhan kriteria kompetensi dengan memiliki pemahaman yang mendalam tentang materi pelajaran.
4. Kompetensi sosial, yang mengacu pada kemampuan guru untuk terlibat dan berkomunikasi dengan siswa, orang tua, pendidik lain, dan masyarakat luas.

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Analisis SWOT

5.5.1 Analisis *Turnover Intention*

1. Hasil Reduksi Data

Reduksi data ialah sebuah proses untuk penyederhanaan, pemfokusan data mentah yang diperoleh dari wawancara atau observasi. Reduksi data juga bisa dijabarkan sebagai salah satu langkah krusial yang dilakukan untuk mengoptimalkan efektivitas dan efisiensi penelitian. Adapun reduksi data pada penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 5.1
Tabel Reduksi Data

No	R	Kutipan	Kategori	TPB
1	R1	Saya capek dengan lingkungan pekerjaan	Sikap negative	<i>Attitude</i>
		Orang tua mendukung untuk tetap lanjut bekerja	Dorongan positif	<i>Subjective Norm</i>
		Tabungan belum cukup, jikalau harus risogn secepatnya	Hambatan keluar	<i>Perceived Control</i>
		Saya ada keinginan mencari pekerjaan dengan gaji yang lebih besar	Niat tinggi	<i>Intention</i>
2	R2	Saya merasa senang bekerja disini sebagai tenaga pendidik	Sikap positif	<i>Attitude</i>
		Suami mendukung serta memberikan kebebasan	Dorongan positif	<i>Subjective Norm</i>
		Terkendala tanda tangan kontrak kerja	Hambatan keluar	<i>Perceived Control</i>

		Prosentase 70% ingin risegn ketika kontrak sudah selesai	Niat tinggi	<i>Intention</i>
3	R3	Saya merasa tidak nyaman dengan lingkungan pekerjaan	Sikap negative	<i>Attitude</i>
		Suami memberikan kebebasan untuk risegn	Dorongan negative	<i>Subjective Norm</i>
		Terkendala dengan tanda tangan kontrak	Hambatan keluar	<i>Perceived Control</i>
		Ingin mencari pekerjaan dengan gaji yang lebih tinggi	Niat tinggi	<i>Intention</i>
4	R4	Saya merasa nyaman menjadi tenaga pendidik	Sikap negative	<i>Attitude</i>
		Adanya dorongan dari orang tua untuk mencari yang lebih baik lagi	Dorongan negative	<i>Subjective Norm</i>
		Masih punya tanggungan adik dan keluarga	Hambatan keluar	<i>Perceived Control</i>
		Mendaftar PPPK untuk kesejahteraan lebih baik	Niat tinggi	<i>Intention</i>
5	R5	Saya merasa senang bisa mengajar dan menjadi tenaga pendidik	Sikap positif	<i>Attitude</i>
		Adanya dukungan dari keluarga	Dorongan positif	<i>Subjective Norm</i>
		Kebutuhan ekonomi	Hambatan keluar	<i>Perceived Control</i>
		Mendaftar tenaga non ASN dan keterima	Niat tinggi	<i>Intention</i>
6	R6	Saya merasa nyaman mengajar di tempat pekerjaan saat ini	Sikap positif	<i>Attitude</i>
		Adanya dukungan dari keluarga	Dorongan positif	<i>Subjective Norm</i>
		Jikalau ingin risegn harus menunggu 3 bulan	Hambatan keluar	<i>Perceived Control</i>
		Adanya faktor social lingkungan pekerjaan yang kurang mendukung	Niat tinggi	<i>Intention</i>

2. Hasil Penyajian Data

Data yang disajikan dalam penelitian ini, akan diuraikan oleh peneliti secara deskriptif yang diperoleh dari hasil wawancara dengan beberapa responden. Adapun hasil penyajian data penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 5.2
Hasil Analisis Penyajian Data

No	Tema TPB	Analisis Responden
1	Attitude	<ol style="list-style-type: none">1. Sebagian responden menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya sebagai seorang pendidik (R2, R5, R6) Hal ini menunjukkan adanya rasa kepuasan terhadap profesiinya.2. Sebagian lagi, ada responden dengan sikap negatif, misalnya merasa capek (R1) atau tidak nyaman dengan lingkungan kerja (R3).
2	Subjective Norm	<ol style="list-style-type: none">1. Dukungan positif datang dari keluarga dan kedua orang tua (R1, R2, R5, R6) yang mendukung untuk terus bekerja.2. Dukungan negatif muncul ketika keluarga juga memberi kebebasan atau mendukung untuk mencari peluang yang lebih baik lagi dibandingkan dengan tempat kerja sekarang (R3, R4).
3	Perceived	<p>Faktor hambatan diantaranya :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Kontrak kerja yang belum selesai (R2, R3).2. Tanggung jawab keluarga (R4).3. Waktu tunggu resign selama 3 bulan (R6).4. Kebutuhan ekonomi atau tabungan (R1, R5)
4	Intention	Hampir keseluruhan responden menunjukkan niat tinggi untuk resign (R1–R6), dengan berbagai motivasi: Mencari gaji lebih besar (R1, R3). Mendaftar PPPK atau tenaga non-ASN untuk kesejahteraan lebih baik (R4, R5). Lingkungan sosial yang kurang mendukung (R6).

3. Hasil Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan sementara pada penelitian ini berdasarkan pada pendekatan *Theory Of Planned Behavior* bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh sebagai berikut :

1. Sikap (*Attitude*) : adanya kepuasan dalam diri responden akan tetapi juga adanya rasa kejemuhan dan ketidaknyamanan dalam menjalankan profesi nya.
2. Norma Subjektif (*Subjective Norm*) : Adanya dukungan keluarga bisa mendorong bertahan atau sebaliknya serta adanya dukungan untuk pindah.
3. Kontrol Perilaku (*Perceived Control*): Adanya kontrak, tanggungan keluarga, dan faktor ekonomi menjadi penghambat untuk *resign* dari pekerjaan.
4. Niat (*Intention*) : Walaupun terdapat adanya sebuah hambatan, niat untuk keluar tetap tinggi, dikarenakan adanya dorongan mencari kesejahteraan yang jauh lebih baik.

5.2 SWOT *Turnover Intention*

1. Analisis Kekuatan (*Strengths*)

Berdasarkan hasil analisis dari faktor *strengths* terdapat adanya sikap positif yang ditunjukkan oleh beberapa dari responden yang merasa senang dan nyaman sebagai tenaga pendidik (R2, R5, R6). Selain adanya sikap positif, terdapat temuan adanya dukungan dari keluarga diantaranya banyak responden mendapat dorongan positif dari orang tua /suami/keluarga untuk

tetap melanjutkan pekerjaannya. Motivasi dari para responden juga berdampat baik untuk bertahan, hanya saja terdapat adanya kendala berupa tanda tangan kontrak kerja dan tanggungan keluarga membuat sebagian tenaga pendidik atau karyawan bertahan lebih lama.

2. Analisis Kelemahan (*Weaknesses*)

Berdasarkan dari analisis di dalam faktor *weaknesses* terdapat sikap negatif, diantarnya ditunjukkan oleh sebagian dari responden yang merasa kecapean, lelah, jemu, dan tidak nyaman dengan lingkungan pekerjaan. Salah satu faktornya ialah faktor lingkungan sosial kerja yang kurang mendukung, selain itu juga adanya faktor sosial internal di tempat kerja yang menjadi pemicu utama ketidaknyamanan para tenaga pendidik. Disisi lain tingkat kesejahteraan juga dirasa menurut beberapa responden masih rendah dengan disbanding kebutuhan sehari-hari. Dengan tingkat kesejahteraan yang dirasa masih rendah muncul adanya rasa keinginan untuk mencari pekerjaan dengan gaji yang lebih besar, hal ini menunjukkan adanya ketidakpuasan terhadap sistem pemberian kompensasi atau upah kepada tenaga pendidik.

3. Analisis Peluang (*Opportunities*)

Berdasarkan hasil dari analisis pada elemen *opportunities* bahwa terdapat pengembangan karir eksternal hal ini ditunjukkan oleh sebagian responden yang melihat adanya peluang yang lebih baik melalui pendaftaran sebagai pegawai pemerintah diantarnya PPPK (Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja) atau pegawai non-ASN. Disamping itu

perlu adanya kebijakan dari instansi ialah lembaga pendidikan yang memiliki kesempatan untuk memperbaiki sistem upah atau gaji, melalui jalur prestasi, dan komunikasi pimpinan instansi tersebut. Adanya dorongan dari keluarga membentuk sebuah norma sosial yang bisa diarahkan menjadi peluang untuk meningkatkan motivasi tenaga pendidik supaya untuk tetap bertahan di tempat kerja tersebut.

4. Analisis Ancaman *Turnover Intention (Threats)*

Berdasarkan hasil analisis dari factor threats (ancaman) terdapat adanya Niat resign yang sangat tinggi hal ini ditunjukkan oleh sebagian besar responden yang mengemukakan rasa niat kuat untuk keluar atau resign dari tempat kerjanya. Hal ini disebabkan salah satunya adanya peluang pekerjaan yang lebih baik dan lebih besar gajinya dan juga semakin banyak lowongan PPPK, non-ASN dari pemerintah dan pekerjaan dengan gaji lebih tinggi menjadi daya tarik untuk keluar kerja. Hal ini juga dipengaruhi oleh adanya keterbatasan dari lembaga instansi tersebut. Salah satu dari faktor penyebab karyawan untuk keluar ialah adanya dorongan dari keluarga yang membebaskan untuk keluar atau resign sehingga menjadi sebuah ancaman yang sulit untuk dikendalikan oleh lembaga atau instansi tersebut.

5.3 Matriks SWOT *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil olah data dan pengelompokan data di atas, maka dalam penelitian ini bisa dibuat matriks swotnya sebagai berikut :

Tabel 5.3
Matriks SWOT Internal dan Eksternal

Internal	Strengths (Kekuatan)	Weaknesses (Kelemahan)
Faktor Positif	<p>Sebagian tenaga pendidik merasa senang dan nyaman (R2, R5, R6).</p> <p>Dukungan keluarga mendorong bertahan (R1, R2, R5, R6).</p> <p>Hambatan kontrak kerja & tanggung jawab keluarga membuat karyawan bertahan sementara.</p>	<p>Beberapa dari responden merasa jemu, lelah, dan tidak nyaman dengan lingkungan kerja (R1, R3, R6).</p> <p>Kompensasi/gaji rendah, tidak sesuai harapan.</p> <p>Jalur karir terbatas, motivasi jangka panjang melemah.</p>
Eksternal	Opportunities (Peluang)	Threats (Ancaman)
Faktor Eksternal	<p>Masih terdapat adanya peluang pengembangan karir melalui PPPK/non-ASN (R4, R5).</p> <p>Lembaga / instansi / Organisasi bisa memperbaiki kompensasi, iklim kerja, dan komunikasi pimpinan.</p> <p>Dukungan keluarga dapat diarahkan untuk memotivasi bertahan.</p>	<p>Niat resign tinggi dimiliki hampir semua responden.</p> <p>Peluang kerja alternatif dengan gaji lebih tinggi semakin banyak.</p> <p>Dukungan keluarga yang memberi kebebasan bisa memperkuat keputusan resign.</p>

5.4 Strategi SWOT (SO, WO, ST, WT)

Berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal SWOT di atas maka dalam penelitian ini, peneliti memberikan alternative strategi SWOT (SO, WO, ST, WT) sebagai berikut :

1. SO (*Strength–Opportunities*)

Menguatkan serta mendorong motivasi karyawan dengan mengoptimalkan dukungan keluarga, memberi jalur karir jelas, serta memperbaiki kompensasi.

2. WO (*Weakness–Opportunities*)

Menekan dan mengurangi kelemahan internal seperti halnya (kompensasi rendah, lingkungan kerja) dengan kebijakan baru yang lebih adil dan pengembangan karir.

3. ST (*Strength–Threats*)

Mempertahankan loyalitas atau kepercayaan seorang tenaga pendidik yang masih merasa nyaman dengan pekerjaannya, agar tidak tergoda oleh peluang kerja eksternal.

4. WT (*Weakness–Threats*)

Mengurangi tingkat risiko *turnover* dengan adanya program retensi, kontrak kerja yang lebih fleksibel, dan perbaikan iklim kerja.

Dengan berdasarkan penjelasan strategi di atas, maka tabel Matriks strategi SWOT dalam penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 5.4

Matriks Strategi (SO, WO, ST, WT) *Turnover Intention*

SWOT	Strategi
SO (Strength–Opportunities)	<ol style="list-style-type: none">1. Memanfaatkan sikap positif & dukungan keluarga untuk memperkuat motivasi.2. Memperbaiki kompensasi & jalur karir agar loyalitas meningkat.3. Memberikan dan mengarahkan dukungan keluarga menjadi faktor retensi.

SWOT	Strategi
WO (Weakness–Opportunities)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengatasi kelemahan (kompensasi rendah & lingkungan kerja kurang nyaman) dengan kebijakan perbaikan sistem penghargaan. 2. Membangun atau merancang iklim kerja yang kondusif agar peluang pengembangan karir bisa tercapai.
ST (Strength–Threats)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan tenaga pendidik yang masih loyal dengan program penghargaan serta dukungan emosional. 2. Menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman sehingga peluang eksternal tidak terlalu menarik.
WT (Weakness–Threats)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meminimalkan risiko turnover dengan program retensi & penguatan kontrak kerja yang lebih adil. 2. Memperbaiki kesejahteraan serta iklim kerja untuk mengurangi dorongan resign akibat kelemahan internal dan ancaman eksternal.

5.5 Kesimpulan Dan Saran

5.5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil olah data kualitatif di atas, secara keseluruhan penelitian ini menyimpulkan bahwa *turnover intention* pada tenaga pendidik atau karyawan terbentuk karena adanya ketidakseimbangan antara kekuatan (loyalitas & dukungan keluarga) dan kelemahan (ketidaknyamanan kerja, kompensasi, jalur prestasi atau jenjang karir yang masih terbatas). Di sisi lain, faktor peluang (perbaikan kebijakan organisasi) masih terbuka untuk menekan *turnover intention*, namun di sisi lain juga terdapat adanya faktor ancaman yang masih tinggi diantarnya tingginya niat untuk keluar atau *resign*.

berpotensi mendorong realisasi *turnover* apabila instansi tersebut tidak segera melakukan intervensi maupun perbaikan di dalam sistemnya. Dengan demikian, instansi perlu adanya pengembangan – pengembangan strategi yang memanfaatkan kekuatan dan peluang untuk mengatasi kelemahan serta mengurangi ancaman tersebut. Jika hal ini tidak segera diperhitungkan atau dikaji, maka tingkat risiko kehilangan tenaga pendidik potensial akan semakin banyak.

5.5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai *Strategi Mengurangi Tingkat Turnover Intention* pada tenaga pendidik dan kependidikan di Sekolah Dasar Al Azam Semarang, peneliti memberikan beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi pihak terkait, baik praktis maupun akademis, sebagai berikut:

1. Bagi Lembaga Pendidikan

Sekolah dasar diharapkan dapat meningkatkan kualitas lingkungan kerja yang kondusif melalui penguatan budaya organisasi yang suportif, komunikasi yang terbuka, serta penghargaan terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan. Peningkatan kesejahteraan, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial (seperti penghargaan moral, kesempatan pengembangan diri, dan promosi jabatan), juga menjadi faktor penting dalam menekan tingkat *turnover intention*.

2. Bagi Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Guru dan tenaga kependidikan diharapkan dapat meningkatkan komitmen profesional dengan menumbuhkan motivasi intrinsik serta rasa tanggung jawab terhadap profesi. Penguanan nilai-nilai keikhlasan dan integritas dalam bekerja akan berkontribusi terhadap stabilitas organisasi dan peningkatan mutu pendidikan di tingkat sekolah dasar.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian lanjutan disarankan untuk memperluas objek kajian, baik secara geografis maupun institusional, misalnya pada jenjang pendidikan lain atau wilayah berbeda. Selain itu, dapat dilakukan pendekatan kuantitatif dan kualitatif secara bersamaan (*metode mixed methods*) guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor penyebab *turnover intention* serta efektivitas strategi pencegahannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajzen, I. (2006). Constructing a TPB Questionnaire: Conceptual and Methodological Considerations. Retrieved June 27, 2011 from the World Wide Web:<http://www.people.umass.edu/aizen/pdf/tpb.measurement.pdf>.
- Alfiani, S.I., dan Mulyana, A.E. (2022). Analisis Faktor mayoritas yang menghipnotis Retensi Karyawan di Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen usaha*, 10(1).
- Badan PSDMPK-PMP,. (2012). Kebijakan Pengembangan Profesi guru, Jakarta: Kemendikbud.
- Dharma. (2013). korelasi antara turnover intention dengan komitmen organisasional pada PT.X medan. *Jurnal bisnis, D A N Niaga, Jurusan Administrasi Medan, Politeknik Negeri*, 16(1).
- Gunaharja, Suprihatin. (1993). Pengembangan asal Daya keluarga, Jakarta : BPK Gunung Mulia.
- Hakim. (2016). Analisa Faktor-Faktor yg mempengaruhi Turnover Intention serta Kinerja Karyawan Outsourcing. *I*(2), 66–83.
- Harvida, D. A., & Wijaya, C. (2020). Faktor yg mempengaruhi Turnover Karyawan dan taktik Retensi sebagai Pencegahan Turnover Karyawan: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 18(dua), 13-23.
- Harvida, D.A dan Wijaya, C. (2020). Faktor yg mensugesti Turnover Karyawan serta seni manajemen Retensi menjadi Pencegahan Trunover Karyawan :

- Sebuah Tinjauan Literatur. Jurnal Ilmu Administrasi Negara, Volume 16, nomor 1, Juli 2020 : 13-23
- Hasibuan, Malayu. (2000). Manajemen asal Daya manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hutapea, R. H., & PAK, S. (2020). peran guru pada pengembangan siswa di era Digital. Jurnal Pendidikan guru.
- Juita, R. (2015). efektifitas penerapan program penenangan turnover karyawan, vol.1 No.2, 157–175.
- Lestari, D. I., & Kurnia, H. (2023). Implementasi contoh Pembelajaran Inovatif buat mempertinggi Kompetensi Profesional pengajar di Era Digital. JPG: JurnalPendidikan pengajar, Vol 4(3), 205-222.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). Manajemen asal Daya insan Perusahaan. Remaja Rosdakarya. <https://doi.org/10.1038/cddis.2011.1>
- Mangumbahang, C. A. A., Tarore, R., & Palandeng, I. (2023). efek Kepuasan Kerja, Stres Kerja, serta Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention di Karyawan Pt. Pelangi Sulut. Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, bisnis serta Akuntansi, 11(tiga), 1510–1519. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i3.51084>
- Mathis, Robert L. dan John H. Jakcson. (2006). Human Resource Management. Penerjemah Diana Angelica Edisi 10, Jakarta: Salemba Empat.
- Megawillyana Santoso dan Thomas Santoso. (2014). taraf Turnover Pekerja pada Departemen Penjualan. 2(dua).

Mochtar Buchari,. (2006). Dasar- Dasar Kependidikan, Bandung : Tarsito.

Notoatmodjo, Soekidjo. (1992). Pengembangan sumber Daya insan, Jakarta: Rieneka Cipta.

Mudarris, B. (2022). Profesionalisme guru pada Era Digital; Jurnal Upaya dalam menaikkan Mutu lembaga Pendidikan. ALSYS, Vol dua(6), 712-731.

Munandar, A. S. (1981). Pengembangan asal Daya insan dalam rangka Pembangunan Nasional, Jakarta : Djaya Pirusa.

Mustofa.2007. Upaya Pengembangan Profesionalisme guru pada Indonesia. Jurnal: Ekonomi dan Pendidikan.Vol 4.No (1).Hal (80-86).

Nafiudin, N., & Ummidiana, N. (2017). Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi Turnover Intention Karyawan Generasi Y pada Provinsi Banten. Jurnal Sains Manajemen, tiga(2), 69–91. Retrieved from www.portalHR.com.2012.

Nasir, M., Syahnur, Muh. H., & Hasan, M. (2022). Faktor yg mempengaruhi Turnover Intention Karyawan (Studi perkara: PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk KC Makassar dua). JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen usaha dan penemuan Universitas Sam Ratulangi)., 9(1), 16–29.
<https://doi.org/10.35794/jmbi.v9i1.37470>

Notanubun, Z. (2019). Pengembangan Kompetensi Profesionalisme guru pada Era Digital (Abad 21). Jurnal Bimbingan dan Konseling Terapan, Vol 3(dua), 54.

Pane, M. A., & Oktariani, O. (2023). dampak Beban Kerja Terhadap Intensi Turn Over di Karyawan. *Jurnal Rumpun Ilmu Kesehatan*, tiga(1), 60-69.

Ramdhani, N. (2011). Penyusunan indera Ukur Berbasis Theory of Planned Behavior. *Buletin Psikologi*, 19(dua), 55-69.

Robins, S. P., & Coulter, M. (2012). Management. *Angewandte Chemie International Edition*. [https://doi.org/10.1002/1521-3773\(20010316\)40:63.tiga.CO;dua-C](https://doi.org/10.1002/1521-3773(20010316)40:63.tiga.CO;dua-C)

Sabatini, L., & Marbun, P. (2019). Upaya Peningkatan Profesionalisme guru Pendidikan kepercayaan Kristen pada Era Digital. *Academia, Edu*, (19).

Saerang, H. M., Lembong, J. M., Sumual, S. D. M., & Tuerah, R. M. S. (2023). strategi Pengembangan Profesionalisme pengajar di Era Digital: Tantangan dan Peluang. *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol 9(1), 65-75.

Septiono, W. (2012). Analisis FAKtor-Faktor Labour Turn Over di PT. kawan Motor Semesta Pekanbaru.

Setiyawan, D. dan Kusumaningrum, R. (2018). taktik Retensi Karyawan dalam Penurunan angka Turnover. *Jurnal Manajemen, Administrasi, Pemasaran dan Kesekratianan*. Vol. dua, No. 2 2018

Sugiarti, D. Y. (2023). Pengelolaan Profesionalisme guru di Era Revolusi Industri 4.0. Kinerja: *Jurnal Manajemen PendidikanIslam*, Vol 1(1), 42-60.

Suwatno. (2011). *Manajemen sdm pada organisasi dan bisnis*. bandung: Alfabeta.

Tampubolon, Samuel A. H. 2014. Analisis taktik Employee Retention dalam Mengatasi Tingginya Turnover Karyawan (Studi masalah Turnover Departemen CI-IE PT Sepatu Mas Idaman Bogor) [Skripsi]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.

Tereza, L., Ramashar, W., & Azmi, Z. (2023). Faktor yg menghipnotis Turnover Intention menggunakan Komitmen Organisasional sebagai Pemediasi di Karyawan Hotel (Studi kasus Hotel Mutiara Merdeka). Jurnal Ekonomi Trisakti, 3(1), 2041–2050. <https://doi.org/10.25105/jet.v3i1.16203>

Titani, S.M.W dan Rostiana. (2001). Intensi Keluar Kerja ditinjau dari Theory of Planned Behavior. Jurnal Psikologi Integratif Vol 9, No 1, 2021 page 41-61

Vandenberghe, C. (2010). The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intention: A two-sample study. Journal of Management Dand Organization., 276–280.

Widyawati, N., Faris, A., & Himawan, I. (2022). SEIKO : Journal of Management & Business akibat Turnover Tinggi Terhadap Kinerja Karyawan serta Produktivitas PT. XYZ Cabang Rembang. SEIKO : Journal of Management & Business, 4(tiga), 653–662. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v4i3.2538>.

Yuliana, L., Azmy, A., Nurwardana, J. R., Perkasa, D. H., Alfian, R., Aisah, N., & Putra, M. F. R. (2025). The Impact of Work stress and Job Burnout on Turnover Intention among Indonesia-China Integrated Industrial Employees. Journal of Applied Business Administration, 9(1), Article 1. <https://doi.org/10.30871/jaba.8108>.

Zhang, K. (2018). Theory of Planned Behavior: Origins, Development and Future Direction. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 7(5), 76–83.

