



**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI *TURNOVER INTENTION*
(STUDI KASUS PADA KARYAWAN YAYASAN CENDIKIA
BUNAYYA KABANJAHE)**

Disusun oleh :
IRA MASITA
NIM. 145020201111049

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih
Gelar Sarjana Manajemen**



**BIDANG MANJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
2021**



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jalan MT. Haryono 165 Malang 6541, Indonesia
Telp. +62341-555000 (Hunting), 551396, Fax. 553834
E-mail : feb@ub.ac.id <http://www.feb.ac.id>

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : Ira Masita
Tempat/ Tgl. Lahir : Kabanjahe, 12 Juli 1996
NIM : 145020201111049
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Alamat : Jl. Samura, Komp. Stadion Bola, Gg Damai 2, Kabanjahe,
Kab.Karo

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa **SKRIPSI** berjudul : **FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TURNOVER INTENTION (Studi Kasus Pada Karyawan Yayasan Cendikia Bunayya Kabanjahe)**, yang saya tulis adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat atau saduran dari Skripsi orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata saya tidak benar, maka saya bersedia memnerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang, 27 Juli 2021

Mengetahui,
Dosen Pembimbing

Yang membuat pernyataan

Rahaditya Yumianto, S.E., M.M.
NIP. 2013048406211001



Ira Masita
NIM. 145020201111049

**Daftar Pustaka**

Kata Pengantar	i
Daftar Pustaka	ii
Daftar Tabel	iv
Daftar Gambar	v
Daftar Lampiran	vi
ABSTRAK	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1. Penelitian Terdahulu	7
2.2. Kajian Teori	8
2.2.1 Turnover	8
2.2.2 Jenis Turnover	8
2.3 Turnover Intention Karyawan	9
2.3.1 Pengertian Turnover Intention	9
2.3.2 Indikasi Turnover Intention Karyawan	10
2.3.3 Prediktor (Prediksi) Turnover Intention Karyawan	12
2.3.4 Faktor-faktor Turnover Intention	14
2.3.5 Tahapan Turnover Intention Karyawan	15
2.3.6 Dampak Turnover Intentions Bagi Perusahaan	17
2.4 Kerangka Pikir Penelitian	18
BAB III METODE PENELITIAN	19
3.1 Jenis Penelitian	19
3.2 Pendekatan Penelitian	20
3.3 Fokus Penelitian	20
3.4 Objek Penelitian	22
3.5 Sumber dan Jenis Data	22
3.6 Teknik Pengumpulan Data	23
3.7 Teknik Analisis Data	25
3.7.1 Analisis Data	25
3.7.2 Keabsahan Data	26
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	27



4.1	Gambaran Umum Objek	27
4.1.1	Sejarah Berdirinya Yayasan Cendikia Bunayya	27
4.1.2	Visi dan Misi Yayasan Cendikia Bunayya	28
4.1.3	Motto Yayasan Cendikia Bunayya	29
4.1.4	Lokasi Yayasan Cendikia Bunayya	29
4.1.5	Logo Yayasan Cendikia Bunayya	29
4.1.6	Struktur Organisasi Yayasan Cendikia Bunayya	30
4.1.7	Data Pegawai Yayasan Cendikia Bunayya	32
4.2	Hasil Penelitian	35
4.2.1	Turnover Intention pada Yayasan Cendikia Bunayya	39
4.3	Pembahasan	49
4.3.1	Analisis Turnover Intention Pada Yayasan Cendikia Bunayya	49
4.3.2	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention Pada Yayasan Cendikia Bunayya	50
4.3.3	Tindakan Untuk Menekan Tingkat Turnover Intention Karyawan Pada Yayasan Cendikia Bunayya	53
4.4	Implikasi Hasil Penelitian	53
4.5	Batasan Penelitian	54
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		57
5.1	Kesimpulan	57
5.2	Saran	58
Daftar Pustaka		59

Daftar Tabel

Tabel 1.1 Data Turnover Karyawan Yayasan Cendikia Bunayya 3

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 7

Tabel 4.1 Data Guru PAUD/RA Yayasan Cendikia Bunayya..... 32

Tabel 4.2 Data Guru MIS Yayasan Cendikia Bunayya 33

Tabel 4.3 Data Guru MTsS/MAS Yayasan Cendikia Bunayya..... 33

Tabel 4.4 Data Staff Yayasan Cendikia Bunayya 34

Tabel 4.5 Hasil Wawancara 35

Tabel 4.6 Kodifikasi Turnover Intention dengan Narasumber Karyawan Yayasan Cendikia Bunayya 40

Tabel 4.7 Kodifikasi Turnover Intention dengan Narasumber Karyawan Yayasan Cendikia Bunayya 41

Tabel 4.8 Kodifikasi Turnover Intention dengan Narasumber Karyawan Yayasan Cendikia Bunayya 43

Tabel 4.9 Kodifikasi Turnover Intention dengan Narasumber Karyawan Yayasan Cendikia Bunayya 44

Tabel 4.10 Kodifikasi Turnover Intention dengan Narasumber Karyawan Yayasan Cendikia Bunayya 46

Tabel 4.11 Kodifikasi Turnover Intention dengan Narasumber Pemilik Yayasan Cendikia Bunayya 46

Tabel 4.12 Hasil Penelitian Trigulasi Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention Pada Yayasan Cendikia Bunayya..... 48

Tabel 4.13 Kodifikasi Data Hasil Penelitian Yayasan Cendikia Bunayya 49



Daftar Gambar

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian..... 18

Gambar 3.1 Triangulasi Teknik Pengumpulan Data..... 26

Gambar 4.1 Logo Yayasan Cendikia Bunayya..... 29

Gambar 4.2 Struktur Organisasi Yayasan Cendikia Bunayya..... 30

Gambar 4.3 Struktur Organisasi PAUD/RA Cendikia Bunayya..... 30

Gambar 4.4 Struktur Organisasi MIS Cendikia Bunayya..... 31

Gambar 4.5 Struktur Organisasi MTsS Cendikia Bunayya..... 31

Gambar 4.6 Struktur Organisasi MAS Cendikia Bunayya..... 31

**ABSTRAK****FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TURNOVER INTENTION
(Studi Kasus Pada Karyawan Yayasan Cendikia Bunayya Kabanjahe)**

Oleh:

Ira Masita

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

iramasyta.in@gmail.com

Dosen Pembimbing :

Rahaditya Yunianto, SE., MM

ABSTRAK

Tingkat Turnover intention yang tinggi pada perusahaan akan menimbulkan dampak yang negatif, seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja. Yayasan Cendikia Bunayya merupakan Lembaga Pendidikan Islam Swasta pada jenjang Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), Madrasah Ibtidaiyah Swasta (MIS), dan Pondok Pesantren Madrasah Tsanawiyah Swsta dan Madrasah Aliyah Swasta (PONPES MTsS/MAS) di Kabanjahe, Kab. Karo. Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengaetaahui tingkat turnover intention pada Yayasan Cendikia Bunayya, menganalisis faktor apa yang melatarbelakangi turnover, dan mencari solusi menekan tingkat turnover intention. Yayasan Cendikia Bunayya memiliki tingkat turnover tergolong tinggi selama berjalan 10 tahun. Informan pada penelitian adalah karyawan dan pemilik yayasan. Pengumpulan data dilakukan melalui pendekatan kualitatif melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen, hal ini dilakukan untuk pengolahan data berupa triangulasi data untuk menguji validitas data kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi turnover intention adalah, ketidakpuasan terhadap beban kerja, ketidakpuasan terhadap kesempatan mengembangkan karir, juga terdapat faktor individu seperti faktor usia dan faktor status perkawinan dan keluarga.

Kata Kunci : *Turnover Intention, Beban kerja, Peluang karir, Usia, keluarga*



FACTORS AFFECTING TURNOVER INTENTION (Case Study on Employees of Cendikia Bunayya Kabanjahe Foundation)

By:

Ira Masita

Faculty of Economics and Business Universitas Brawijaya

iramasyta.im@gmail.com

Supervisor:

Rahaditya Yudianto, SE., MM

ABSTRACT

Turnover intention is the tendency or intention of employees to stop working from their jobs voluntarily or move from one workplace to another. A high level of turnover intention in the company will have a negative impact, such as creating instability and uncertainty on the condition of the workforce. The Cendikia Bunayya Foundation is a Private Islamic Education Institution at the Early Childhood Education (PAUD), Private Islamic School (MIS), and Islamic Private Islamic Boarding School, and Private Madrasah Aliyah (PONPES MTsS/MAS). The Cendikia Bunayya Foundation has a relatively high turnover rate for 10 years. Informants in the study consisted of employees, teachers, school principals, and owners of the foundation. Data collection is done through a qualitative approach through interviews, observations, and document studies, this is done for data processing in the form of data triangulation to test the validity of qualitative data. The results of this study indicate that the factors that influence turnover intention are dissatisfaction with the workload, dissatisfaction with the opportunity to develop a career, there are also individual factors such as age and marital and family status factors.

Keywords: turnover intention, workload, career opportunity, age, family



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting di dalam organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya dan dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi (Simamora, 2006). Hal ini menandakan bahwa diperlukan adanya proses pengelolaan sumber daya manusia yang efektif di dalam suatu organisasi. Banyak perusahaan menyadari bahwa dalam iklim persaingan usaha yang sangat ketat saat ini, semakin sulit untuk mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan kinerja yang baik sesuai dengan yang diharapkan. Terlebih lagi di dalam mempertahankan sumber daya manusia potensial yang sudah ada agar tidak berdampak pada perpindahan karyawan (turnover intention).

Hal tersebut menuntut perusahaan untuk melakukan investasi dengan melaksanakan fungsi manajemen sumber daya manusia secara efektif mulai dari perekrutan, penyeleksian sampai mempertahankan sumber daya manusia. Akan tetapi, fenomena yang sering dihadapi oleh perusahaan di dalam mengelola sumber daya manusia adalah kinerja perusahaan yang sudah berjalan dengan efektif, dapat rusak baik secara langsung maupun tidak langsung akibat dari adanya perilaku karyawan yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah perpindahan karyawan (turnover intention) yang dapat berujung pada keputusan karyawan meninggalkan pekerjaannya.

Dalam beberapa kasus tertentu, turnover memang diperlukan oleh perusahaan terutama terhadap karyawan dengan kinerja rendah (Hollenbeck dan Williams, 1986), namun tingkat turnover tersebut harus diupayakan agar tidak terlalu tinggi, sehingga perusahaan masih memiliki kesempatan untuk memperoleh manfaat atau keuntungan atas peningkatan kinerja dari karyawan baru yang lebih besar dibanding biaya rekrutmen yang ditanggung oleh organisasi.

Turnover intention harus disikapi sebagai suatu fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan organisasi dari sudut pandang individu maupun sosial, mengingat bahwa tingkat keinginan berpindah karyawan tersebut akan mempunyai dampak yang cukup signifikan bagi perusahaan dan individu yang bersangkutan (Suartana, 2000). Andini (2006), Tingkat turnover intention yang tinggi akan menimbulkan dampak yang negatif bagi organisasi, diantaranya seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja. Turnover intention ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain: mulai malas bekerja, peningkatan absensi, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, mulai melanggar tata tertib kerja, serta ketidakseriusan dalam menyelesaikan tanggung jawab (Harnoto, 2002).

Pada beberapa perusahaan sering terjadi karyawan yang paling loyal dan berkompeten diperusahaan tiba-tiba mengatakan ingin pindah atau keluar dari perusahaan. Tentunya hal ini menjadi pemikiran para pengusaha maupun para manajer sumber daya manusia (SDM) perusahaan, baik perusahaan kecil maupun perusahaan besar yang mengalami karyawannya yang tiba-tiba mengajukan keluar secara mendadak dan yang sering terlihat para pengusaha maupun

manajer sumber daya manusia (SDM) di perusahaan, terkadang lebih memilih untuk menaikkan gaji dan tunjangan untuk karyawan untuk mengantisipasi keinginan karyawan yang akan keluar dari perusahaan. Namun, tanpa disadari bahwa keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan bukan saja karena faktor finansial akan tetapi banyak karyawan yang ingin keluar disebabkan dari faktor-faktor non-finansial.

Tabel 1.1

Data Turnover Karyawan Yayasan Cendikia Bunayya

No.	Tahun Ajaran	Masuk	Keluar	Jumlah Karyawan
1	2014/2015	6	3	23
2	2015/2016	8	4	27
3	2016/2017	10	4	33
4	2017/2018	15	5	43
5	2018/2019	10	5	48
6	2019/2020	10	4	54

Sumber: Yayasan Cendikia Bunayya, 2020

Yayasan Cendikia Bunayya merupakan lembaga pendidikan islam swasta yang berdiri sejak tahun April 2010. Yayasan Cendikia Bunayya terdiri dari Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), Madrasah Ibtidaiyah Swasta (MIS), dan Pondok Pesantren Madrasah Tsanawiyah Swasta dan Madrasah Aliyah Swasta (PONPES MTsS/MAS). Sebagai salah satu lembaga pendidikan islam di daerah minoritas islam, Yayasan Cendikia Bunayya berkomitmen untuk menjadi lembaga pendidikan islam yang memiliki kualitas terbaik, unggul di daerah tersebut. Dalam hal ini Yayasan Cendikia Bunayya sebagai lembaga pendidikan yang memiliki peran untuk mencerdaskan dan membentuk karakter siswa/i tentunya harus memiliki karyawan (sumber daya manusia) yang terampil, professional, cerdas, mempunyai semangat kerja dan komitmen yang tinggi, serta tingkat kedisiplin yang tinggi, karena kualitas dari karyawan (sumber daya manusia)

memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan pendidikan siswa/siswi.

Yayasan Cendikia Bunayya sebagai lembaga pendidikan berbasis islam terpadu, memiliki potensi yang sangat baik di Tanah Karo, sehingga sangat diperlukan untuk mempertahankan kualitas, terutama pada sumber daya manusia.

Untuk menjalankan proses operasional yayasan tentunya setiap sumber daya manusia memiliki tugas dan fungsi tersendiri, sehingga ketika salah satu karyawan berpindah atau keluar dari Yayasan Cendikia Bunayya maka akan terjadi ketidakstabilan yang akan mengganggu proses operasional dan akan berpengaruh terhadap kualitas kerja yayasan. Turnover intention pada guru memberikan pengaruh negatif pada tiga area utama yaitu, performa akademis siswa, akuntabilitas sekolah dan beban finansial.

Berdasarkan fenomena yang dialami Yayasan Cendikia Bunayya yaitu memiliki tingkat turnover tergolong tinggi selama \pm berjalan 10 tahun. Tingkat turnover ini dapat diamati berdasarkan data karyawan yang masuk dan keluar selama 5 tahun belakangan dan sebagian besar karyawan yang berpindah merupakan karyawan baru dan belum memiliki pengalaman kerja sebelumnya (Fresh Graduate).

Ada beberapa alasan yang mempengaruhi turnover intention itu sendiri, alasan dapat berasal dari internal yayasan, maupun berasal dari eksternal yayasan. Kondisi ini menyebabkan yayasan harus melakukan recruitment dan training untuk mengisi kekosongan jabatan. Fenomena-fenomena turnover intention harus diidentifikasi sedemikian rupa sehingga yayasan mampu menekan angka turnover dan meminimalisasi dampak-dampak buruk akibat turnover intention dari

sejumlah karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dilakukan penelitian yang berjudul : **“Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Yayasan Cendikia Bunayya Di Kabanjahe)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun yang menjadi persoalan dalam penulisan ini dengan memperhatikan latar belakang penulisan skripsi di atas adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat turnover intention karyawan pada Yayasan Cendikia Bunayya?
2. Faktor-faktor apakah yang mempengaruhi terjadinya turnover intention karyawan pada Yayasan Cendikia Bunayya?
3. Bagaimana tindakan yang harus dilakukan untuk menekan tingkat turnover intention karyawan pada Yayasan Cendikia Bunayya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penulisan ini adalah:

1. Menganalisis tingkat turnover intention karyawan pada Yayasan Cendikia Bunayya.
2. Menganalisis faktor apa saja yang mempengaruhi terjadinya turnover intention karyawan pada Yayasan Cendikia Bunayya.
3. Menganalisis tindakan yang harus dilakukan untuk menekan tingkat turnover intention karyawan pada Yayasan Cendikia Bunayya.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak-pihak terkait. Adapun manfaat yang diharapkan dapat diperoleh masing-masing pihak sebagai berikut:

1. Bagi akademisi

Diharapkan hasil penelitian ini menjadi tambahan informasi disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia, mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention karyawan.

2. Bagi instansi terkait

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi dan masukan bagi instansi terkait faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention karyawan.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan bahan referensi bagi peneliti yang lainnya yang berkaitan dengan penelitian sejenis.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini memiliki beberapa penelitian terdahulu yang akan dijadikan sebagai kajian pustaka dalam penelitian. Penelitian akan disajikan tabel dibawah ini:

Tabel 1.1

Tabel Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Wahyuni, Anwar, (2014)	Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Turnover Intention</i> (keinginan berpindah) Karyawan Pada Perusahaan Jasa Konstruksi	1. Variabel Bebas - faktor internal Motivasi, latar belakang pendidikan, pengalaman, bekerja, kondisi geografis antara tempat tinggal dan tempat bekerja, dukungan keluarga/ lingkungan sosial, kepuasan kerja, komitmen perusahaan, hubungan sosial dengan teman kerja, hubungan dengan atasan - Faktor eksternal Gaji/ upah, budaya perusahaan (uang lembur, bonus tahunan, dan insentif lainnya), Sikap atasan/ direktur, Dukungan tempat dan alat-alat pekerjaan, Peluang karir dalam perusahaan, Peluang karir dari luar perusahaan, 2. Variable terikat, yaitu <i>turnover intention</i> (keinginan berpindah) karyawan	Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda	Faktor internal yang secara signifikan dan berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> adalah komitmen dan hubungan karyawan dengan atasan. Faktor eksternal yang secara signifikan dan berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> karyawan adalah gaji dan insentif serta Sikap atasan.
2	Chen, Su, Lo, Hsuan Chiu, Han Hu, Tien-Shieh (2013)	An empirical study on the factors influencing the turnover intention of dentists in hospitals in Taiwan	Variabel yang digunakan dalam penelitian (usia, senioritas, jam kerja, kepuasan kompensasi, Dan komitmen organisasional)	Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda	Tingkat kepuasan kompensasi, tekanan kerja, tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kesempatan kerja mempengaruhi <i>turnover intention</i> . Namun, dalam model regresi, hanya kesempatan kerja yang berpengaruh secara signifikan. Faktor paling penting mempengaruhi <i>turnover intention</i> adalah komitmen organisasi, dan kepuasan kerja.

Sumber: Data Sekunder, 2020

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Turnover

Turnover adalah jumlah keluar masuknya karyawan, terjadinya turnover ini dapat terjadi karena dua hal, yaitu dari sisi organisasi atau dari keinginan karyawan sendiri. Keluarnya karyawan dari perusahaan oleh organisasi biasa dikenal dengan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Apabila karyawan keluar karena keinginan sendiri maka disebut dengan pengunduran diri secara sukarela. Supriyanto (2003), menyatakan yang dimaksud turnover yaitu proporsi jumlah anggota organisasi yang secara sukarela dan tidak sukarela meninggalkan organisasi dalam kurun waktu tertentu.

Mobley (1986), seorang pakar dalam masalah pergantian karyawan memberi batasan turnover sebagai berhentinya individu dari anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan. Dari beberapa definisi mengenai turnover dapat disimpulkan bahwa sebagai tingkat pekerja yang meninggalkan pekerjaan atau perusahaan. Lebih spesifik, *involuntary turnover* adalah pemisahan yang dilakukan oleh organisasi (PHK), dan *voluntary turnover* adalah terjadi ketika karyawan memutuskan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela.

2.2.2 Jenis Turnover

Turnover sendiri dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu perilaku berpindah kerja secara sukarela (*voluntary turnover*) dan secara terpaksa (*involuntary turnover*). Menurut Suwandi dan Indriantoro (2003), turnover dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

1. Voluntary turnover dapat diartikan sebagai karyawan meninggalkan perusahaan dengan alasan sukarela. Voluntary turnover dapat dibedakan menjadi dua:

a. Avoidable turnover (yang dapat dihindari)

Hal ini disebabkan oleh upah yang lebih baik ditempat lain, kondisi tenaga kerja yang lebih baik di perusahaan lain, masalah dengan kepemimpinan ataupun administrasi yang ada, serta adanya perusahaan lain yang lebih baik.

b. Unavoidable turnover (yang tidak dapat dihindari)

Hal ini disebabkan oleh pindah kerja ke daerah lain karena mengikuti pasangan, perubahan arah karir individu, harus tinggal di rumah untuk menjaga pasangan atau anak, dan kehamilan.

2) Involuntary turnover dapat diartikan sebagai karyawan meninggalkan perusahaan karena terpaksa. Involuntary turnover diakibatkan oleh tindakan pendisiplinan yang dilakukan oleh perusahaan.

2.3 Turnover Intention Karyawan

2.3.1 Pengertian Turnover Intention

Turnover intention menurut (Mobley,1986) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain menurut pilihannya sendiri. Turnover intention adalah niat meninggalkan perusahaan secara sukarela, yang dapat mempengaruhi status perusahaan dan dengan pasti akan mempengaruhi produktivitas karyawan (Issa et.al,2013). Turnover Intention adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki karyawan untuk mencari pekerjaan baru di

tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang, dan dua tahun yang akan datang (Dharma, 2013). Menurut Handoko (2001), permintaan berhenti dapat terjadi jika seorang karyawan melihat kesempatan karir yang lebih besar di tempat lain.

Berdasarkan uraian-uraian definisi yang dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa turnover intention adalah niat atau keinginan karyawan untuk berhenti atau keluar meninggalkan organisasi namun masih sampai pada tahap ingin keluar dan belum direalisasikan.

2.3.2 Indikasi Turnover Intention Karyawan

Menurut Harnoto 2002, turnover intention ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, diantaranya:

1. Absensi yang meningkat

Karyawan yang berkeinginan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

2. Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja akan lebih malas bekerja, karena orientasi karyawan ini adalah bekerja ditempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.

3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan turnover. Karyawan



lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

4. Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

5. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang memiliki karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan turnover.

Chen, et al (2000), berpendapat ada empat tanda-tanda turnover intention pada karyawan.

1. Jika karyawan sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya sekarang.
2. Jika karyawan ingin meninggalkan perusahaan dan pekerjaan untuk perusahaan lain tahun depan.
3. Jika karyawan berencana tetap tinggal di perusahaan ini untuk mengembangkan karir dalam organisasi.
4. Jika karyawan berfikir tidak mempunyai masa depan yang baik jika tetap tinggal dalam perusahaan.

Dengan mengetahui indikasi-indikasi tersebut dapat diketahui bahwa karyawan tersebut udah mulai merasa tidak nyaman pada perusahaan.

2.3.3 Prediktor (Prediksi) Turnover Intention Karyawan

Menurut Mueller, (dalam Yuniar, 2008) ada beberapa aspek yang bisa menjadi prediktor turnover, yaitu:

1. Variabel kontekstual

Menurut Mueller (dalam Yuniar, 2008) permasalahan mengenai konteks adalah komponen yang penting dalam mempelajari perilaku.

Menurut Mueller, 2003 (dalam Rissambessy, 2009) Variabel kontekstual ini tercakup di dalamnya adalah:

a. Alternatif-alternatif yang ada di luar organisasi (*external alternatives*)

Adanya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi dikarenakan adanya alternatif pekerjaan baru di luar organisasi.

Sementara itu dari sisi individu, umumnya pembentuk turnover intention berdasarkan persepsi subjektif dari pasar tenaga kerja, dan umumnya individu akan benar-benar melakukan perpindahan kerja jika persepsi yang dibentuk sesuai dengan kenyataan, dan mereka merasa aman dengan pekerjaan yang baru.

b. Alternatif-alternatif yang ada di dalam organisasi (*internal alternatives*)

Adanya alternatif yang timbul dari dalam organisasi dimana kecenderungan karyawan melakukan turnover intention disebabkan karyawan melihat ada organisasi yang memiliki peluang kerja yang sama dengan sebelumnya yang bisa membuat karyawan tersebut lebih baik dari organisasi sebelumnya.

c. Harga atau nilai dari perubahan kerja (*cost of job change*)

Individu meninggalkan organisasi seringkali dikarenakan tersedianya alternatif-alternatif yang mendorong mereka untuk keluar dari organisasi.

Namun ada faktor lain yang membuat individu memilih untuk tetap bertahan, yakni faktor keterikatan. Individu yang merasa terikat dengan organisasi cenderung untuk tetap bertahan di organisasi.

Keterikatan menunjukkan pada kesulitan yang dihadapi oleh individu untuk berpindah atau mengubah pekerjaan, meski karyawan mengetahui adanya alternatif yang lebih baik diluar. Salah satu faktor yang meningkatkan harga dari turnover intention adalah asuransi kesehatan dan benefit yang didapat dari organisasi (misal pensiun dan bonus-bonus).

2. Sikap Kerja (*Work Attitudes*)

Model turnover umumnya mengutamakan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya sebagai pemicu dari proses turnover. Mobley, 1979 (dalam Yuniar, 2008). Hampir semua proses turnover dimulai dengan alasan yang menyatakan bahwa keputusan untuk turnover dikarenakan tingkat kepuasan kerja yang rendah dan komitmen organisasional yang rendah pula.

Menurut Mueller 2003, Tercakup sikap kerja diantaranya adalah:

a. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah sikap yang paling berpengaruh terhadap turnover intention. Hasil studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan proses menarik diri, intensi untuk pergi dan tindakan nyata berupa turnover intention.

b. Komitmen Organisasi

Komitmen seseorang terhadap organisasi merupakan salah satu alasan seseorang untuk tetap bertahan. Beberapa teori menempatkan komitmen organisasi sebagai faktor kuat yang menghambat terjadinya turnover intention dibanding faktor kepuasan.

3. Kejadian-kejadian kritis (*Critical Events*)

Menurut Mueller, 2003 (dalam Yuniar, 2008), Kebanyakan dari orang jarang memutuskan apakah mereka tetap bertahan di pekerjaan yang ada ataupun tidak, dan tetap mempertahankan pekerjaan yang sama sebagai fungsi dari suatu pilihan dibanding suatu kebiasaan. Kejadian-kejadian kritis, memberikan kejutan yang cukup kuat bagi sistem potensi individu untuk menilai ulang kembali situasi yang dihadapi dan melakukan tindakan nyata. Tercakup didalam kejadian-kejadian kritis Mueller, 2003 (dalam Risambessy, 2009) adalah :

- a. Kejadian yang berulang (*continuation events*)
- b. Kejadian yang bersifat netral (*neutral events*)
- c. Kejadian yang tidak berulang (*discontinuation events*)

Kejadian-kejadian ini merupakan acuan dari proses penarikan diri dari organisasi (*organizational withdrawal*), yang diikuti oleh penarikan diri dari pekerjaan (*work withdrawal*) serta usaha mencari pekerjaan lain (*search for alternatives*) dan pada akhirnya diakhiri dengan keputusan keluar dari pekerjaan.

2.3.4 Faktor-faktor Turnover Intention

Turnover intention tidak berdiri sendiri, ada hal-hal yang mendorong terjadinya perilaku karyawan tersebut. Seseorang tidak akan meninggalkan organisasi tanpa suatu faktor yang memicu timbulnya keinginan untuk berpindah.

Menurut Mobley (2011), faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya turnover intention adalah:

- a. Faktor individual, termasuk di dalamnya adalah usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan, dan status perkawinan.
- b. Kepuasan kerja, menyangkut beberapa aspek operasional, yakni kepuasan terhadap gaji atau sistem pembayaran, kepuasan terhadap penyeliaan, kepuasan terhadap bobot pekerjaan, kepuasan terhadap promosi jabatan, ataupun kepuasan terhadap kondisi kerja perusahaan pada umumnya.
- c. Komitmen organisasional, tidak adanya komitmen organisasional dapat membuat seseorang karyawan yang puas terhadap pekerjaannya mempunyai niat untuk keluar atau pindah ke perusahaan lain. Namun, seorang karyawan bisa tidak puas terhadap pekerjaan, tetapi tidak memiliki niat untuk keluar atau pindah ke perusahaan lain karena adanya komitmen yang kuat antara dirinya dengan perusahaan tempat ia bekerja. Oleh karena itu, ia akan tetap bekerja untuk melakukan yang terbaik disertai dengan adanya dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan.

2.3.5 Tahapan Turnover Intention Karyawan

Menurut Triaryati (2002), mengungkapkan beberapa tahapan yang dilalui seorang karyawan sebelum memutuskan tetap bekerja pada pekerjaan yang sekarang atau berhenti bekerja, adalah:

1. Mengevaluasi pekerjaan yang sekarang.
2. Mengalami *job dissatisfaction* atau *satisfaction*, merupakan pernyataan emosional mengenai tingkat kepuasan dan ketidakpuasan seseorang.

3. Berpikir untuk keluar dari pekerjaan saat ini, salah satu konsekuensi dari ketidakpuasan adalah menstimulasi pemikiran untuk keluar dari pekerjaan saat ini. Ada bentuk lain sebagai konsekuensi dari ketidakpuasan, seperti; absen dan perilaku kerja yang pasif.
4. Evaluasi dari manfaat yang mungkin didapatkan dari mencari pekerjaan lain dan biaya yang ditanggung karena keluar dari pekerjaan saat ini (seperti; pertimbangan karena kehilangan senioritas, kehilangan kepangkatan dan lainnya).
5. Jika ada kesempatan untuk menemukan alternatif dan jika biaya tidak menjadi halangan, yang timbul selanjutnya adalah perilaku yang bermaksud untuk mencari alternatif. Beberapa faktor di luar pekerjaan saat ini juga dapat mempengaruhi pencarian alternatif seperti; masalah kesehatan, dan yang lainnya.
6. Perilaku tersebut kemudian dilanjutkan oleh pencarian yang sesungguhnya. Jika tidak menemukan alternatif, individu terus mengusahakan pencarian alternatif.
7. Jika alternatif tersedia, maka evaluasi alternatif dilakukan. Tiap individu memiliki faktor-faktor yang spesifik untuk mengevaluasi alternatif yang ada.
8. Evaluasi alternatif yang dilanjutkan dengan membedakan alternatif hasil pilihan dengan pekerjaan saat ini.
9. Jika alternatif lebih baik dibandingkan pekerjaan saat ini, maka hal ini akan menstimulasi perilaku yang bermaksud untuk keluar dari pekerjaan, yang akan diikuti oleh penarikan diri yang sesungguhnya. Sedangkan jika

pekerjaan saat ini lebih baik dari alternatif yang ada, terdapat beberapa kemungkinan perilaku, seperti; individu terus mengusahakan pencarian, mengevaluasi kembali manfaat yang diperoleh dari mencari pekerjaan lainnya, mengevaluasi kembali pekerjaan saat ini, mengurangi pikiran untuk berhenti, dan menarik diri.

2.3.6 Dampak Turnover Intentions Bagi Perusahaan

Turnover intention pada karyawan dapat berdampak pada organisasi ketika berujung pada keputusan karyawan untuk benar-benar meninggalkan organisasi (turnover), karena keinginan untuk keluar tersebut berasal dari individu karyawan sendiri dan bukan merupakan keinginan organisasi atau perusahaan. Beberapa dampak negatif yang akan terjadi pada organisasi akibat pergantian karyawan, seperti: meningkatnya potensi biaya perusahaan, masalah prestasi, masalah pola komunikasi dan sosial, merosotnya semangat kerja, strategi-strategi pengendalian yang kaku, hilangnya biaya-biaya peluang strategi (Manurung dan Ratnawati, 2013).

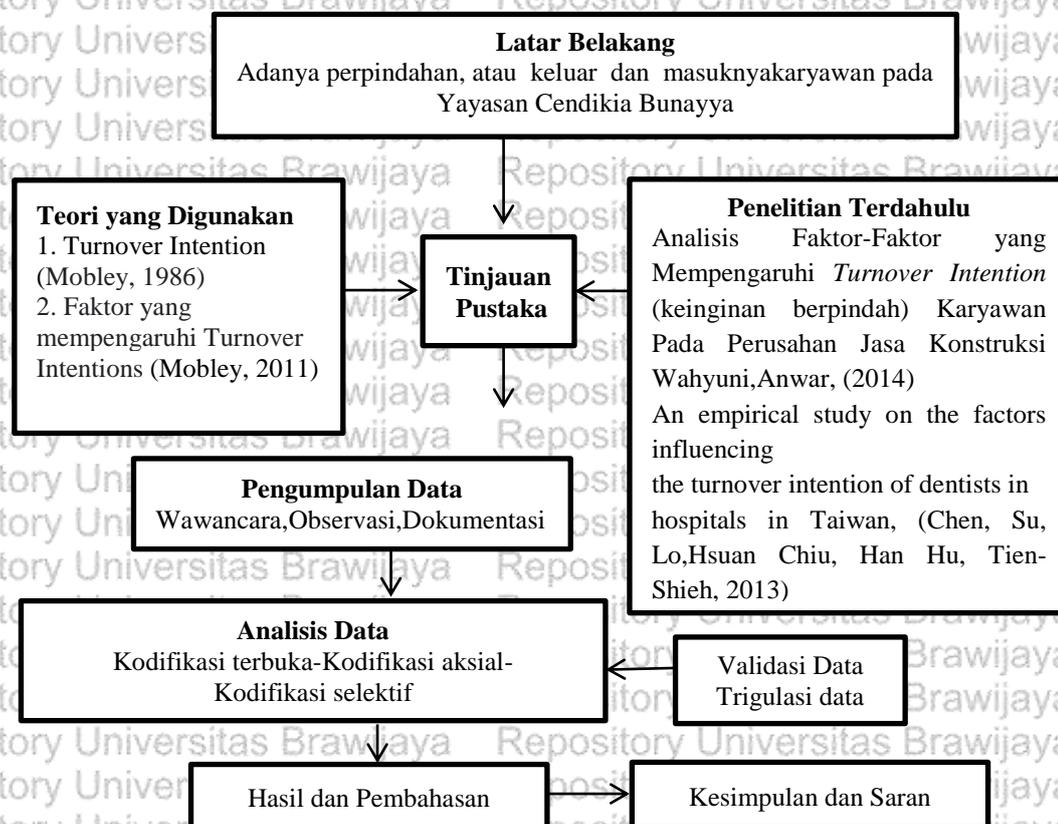
Berpindahnya individu dari organisasi tentunya akan memberikan dampak terhadap organisasi. Dampak utama yang akan diberikan adalah kosongnya posisi yang ditinggalkan dan dampak paling besar adalah biaya. Menurut Mobley(1986), dampak turnover perusahaan paling besar adalah biaya. Tingkat turnover yang tinggi dapat menimbulkan dampak yang membahayakan terhadap perusahaan. Efek pemborosan biaya yang cukup besar yang terjadi dikarenakan keluarnya karyawan dalam perusahaan yang kemudian perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk melakukan rekrutmen, orientasi, lembur, dan pengawasan. Selain dampak dari biaya yang ditimbulkan karena adanya turnover intention pada

organisasi, dampak lainnya bisa berupa kurangnya keefektifan berjalannya suatu organisasi karena adanya posisi yang ditinggalkan. Andini (2016) mengungkapkan bahwa tingkat turnover intention yang tinggi dapat menimbulkan penyebab kurang efektifnya sebuah organisasi karena hilangnya individu yang berpengalaman dan posisi yang ditinggalkan.

2.4 Kerangka Pikir Penelitian

Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain (Moelong, 2016).

Gambar 2.1
Kerangka Pikir Penelitian





BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Moleong (2016), pendekatan kualitatif merupakan suatu penelitian ilmiah yang bertujuan untuk memahami suatu fenomena dalam konteks sosial secara alamiah dengan mengedepankan proses interaksi komunikasi yang mendalam antara penelitian dengan fenomena yang diteliti.

Menurut Moleong (2016), penelitian kualitatif dari sisi definisi lainnya dikemukakan bahwa penelitian kualitatif memanfaatkan wawancara terbuka untuk menelaah dan memahami sikap, pandangan, perasaan dan perilaku individu atau sekelompok orang. Berdasarkan definis di atas dikemukakan bahwa peranan penting dari fenomena yang diteliti yaitu konsep, perilaku, persepsi dan persoalan tentang manusia yang diteliti. Penelitian kualitatif juga merupakan penelitian yang menghasilkan prosedur analisis yang tidak menggunakan prosedur analisis yang tidak menggunakan prosedur analisis statistik atau cara kuantifikasi lainnya.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk memahami suatu fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku, presepsi, motivasi dan tindakan yang dilakukan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah mengumpulkan data dalam *setting* alamiah, yang akan digunakan untuk menyusun teori melalui analisis data secara induktif.

3.2 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah fenomenologi. Husserl dalam Moleong (2004), menjelaskan bahwa fenomenologi diartikan sebagai pengalaman subjektif atau pengalaman fenomenologi serta suatu studi tentang kesadaran dari perspektif pokok dari seseorang. Istilah fenomenologi sering digunakan sebagai anggapan umum untuk menunjuk pada pengalaman subjektif dari berbagai jenis dan tipe subjektif yang ditemui. Dalam arti lebih khusus, istilah ini mengacu pada penelitian terdisiplin tentang kesadaran dari perspektif pertama seseorang.

Menurut Moleong (2014), fenomenologi merupakan pandangan berpikir yang menekankan pada fokus kepada pengalaman-pengalaman subjektif manusia dan interpretasi-interpretasi dunia. Dalam hal ini, pandangan fenomenologis berusaha memahami arti peristiwa dan kaitan-kaitannya terhadap orang-orang yang berada dalam situasi-situasi tertentu.

Aspek subjektif dari perilaku orang ialah hal yang ditekankan dalam penelitian fenomenologi. Penelitian berusaha untuk masuk ke dalam dunia konseptual para subjek yang diteliti sedemikian rupa sehingga mengerti apa dan bagaimana suatu pengertian yang dikembangkannya disekitar peristiwa dalam kehidupan para subjek sehari-hari. Para fenomenolog percaya bahwa pada makhluk hidup tersedia berbagai cara untuk menginterpretasikan pengalaman melalui interaksi dengan orang lain dan pengertian pengalaman yang membentuk kenyataan.

3.3 Fokus Penelitian

Fokus penelitian mempunyai arti batasan penelitian karena dalam lapangan penelitian banyak gejala yang menyangkut tempat, pelaku, dan aktivitas namun

tidak semua tempat, pelaku dan aktivitas kita teliti semua. Untuk menentukan pilihan penelitian maka harus membuat batasan yang dinamakan fokus penelitian.

Menurut Moleong (2014), menjelaskan bahwa penetapan fokus dapat membatasi studi dan penetapan fokus itu berfungsi untuk memenuhi kriteria inklusi-eksklusi atau kriteria masuk-keluar suatu informasi yang baru diperoleh di lapangan.

Menurut Sugiyono (2007), menjelaskan bahwa pembatasan masalah dan topik dalam penelitian kualitatif lebih didasarkan pada tingkat kepentingan, urgensi dan *feasibility* masalah yang akan dipecahkan, selain itu juga faktor keterbatasan tenaga, dana dan waktu. Suatu masalah dikatakan penting apabila masalah tersebut tidak dipecahkan melalui penelitian akan semakin menimbulkan masalah baru.

Penetapan fokus penelitian yang jelas akan membantu penelitian untuk dapat membuat keputusan yang tepat tentang data mana yang dikumpulkan dan data mana yang tidak perlu digunakan atau mana yang akan dibuang. Fokus pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi tingkat turnover intention karyawan pada Yayasan Cendikia Bunayya.
2. Menganalisis faktor yang mempengaruhi turnover intention karyawan pada Yayasan Cendikia Bunayya.
3. Menganalisis tindakan yang harus dilakukan untuk menekan tingkat turnover intention karyawan pada Yayasan Cendikia Bunayya.

3.4 Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah Karyawan Yayasan Cendikia Bunayya yang merupakan Lembaga Pendidikan Islam Swasta di Kabanjahe, Sumatera Utara.

3.5 Sumber Data

Menurut Lofland dalam Moleong (2014), menjelaskan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* yang merupakan teknik dengan pengambilan data pada narasumber yang dinilai paling mengetahui dan sesuai dengan peneliti harapkan (Sugiyono, 2017). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a) Informan Kunci

- Karyawan

Informan kunci dalam penelitian ini adalah karyawan pada yayasan karena karyawan merupakan pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian atau merupakan objek dari penelitian. Karyawan yang dipilih sebagai narasumber merupakan karyawan yang masih aktif bekerja pada Yayasan Cendikia Bunayya, dan dipilih berdasarkan kriteria seperti: waktu kerja, usia, posisi dan track record karyawan yang sudah pernah keluar dari yayasan atau pernah mengajukan pengunduran diri, namun kembali bekerja lagi pada Yayasan Cendikia Bunayya.

b) Informan Pendukung

- Pemilik yayasan

Pemilik yayasan juga merupakan informan kunci dikarenakan pemilik yayasan memiliki wewenang tertinggi di dalam Yayasan Cendikia Bunayya.

- Kepala Sekolah

Kepala Sekolah menjadi informan pendukung karena membantu kepala yayasan dalam menjalankan operasional yayasan terutama yang berkaitan dengan karyawan.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Moleong (2014), teknik penelitian sebagai salah satu bagian penelitian yang merupakan salah satu unsur yang sangat penting. Beberapa teknik pengumpulan data menurut Moleong (2014), yaitu pengamatan, wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini ialah menggunakan pengamatan observasi, wawancara dan dokumentasi.

a. Observasi

Observasi adalah proses pencatatan pola perilaku subyek (manusia), objek (benda) atau suatu kejadian yang sistematis tanpa ada pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu. Menurut pendapat Sugiyono (2012), observasi adalah teknik pengumpulan data untuk mengamati perilaku manusia, proses kerja, dan gejala-gejala alam, dan responden.

Dalam penelitian ini peneliti melakukan pengamatan langsung untuk



menemukan fakta-fakta dan kondisi yang sebenarnya terjadi pada Yayasan Cendikia Bunayya.

b. Wawancara

Menurut Moleng (2014), bahwa wawancara merupakan percakapan dengan maksud tertentu. Artinya metode wawancara yang dilakukan guna mendapatkan informasi penting bagi peneliti, wawancara secara mendalam (*in depth interview*) digunakan untuk memperoleh dan informasi yang valid. Menurut Patton dalam Moleong (2014), Teknik wawancara pembicara informal merupakan teknik wawancara yang pertanyaan diajukan bergantung pada pewawancara itu sendiri dan bergantung pada spontanitas pewawancara dalam mengajukan wawancara. Pada penelitian ini menggunakan wawancara semiterstruktur dilakukan dengan mengajukan pertanyaan secara bebas namun masih tetap berada pada pedoman wawancara yang sudah dibuat dan sesuai dengan topik penelitian. Indikator pertanyaan wawancara ditentukan berdasarkan pertanyaan-pertanyaan umum yang berkaitan identitas karyawan lalu mengarahkan pertanyaan yang akan berkaitan dengan turnover intention, hal ini digunakan agar jawaban dari narasumber tidak terlalu luas dan lebih terarah.

c. Dokumentasi

Dokumentasi sudah lama digunakan dalam penelitian karena dalam banyak hal dokumentasi sebagai sumber data untuk menguji, menafsirkan bahkan untuk meramalkan (Moleng, 2014). Menurut Guba dan Lincoln dalam Moleong (2014), dokumen merupakan setiap bahan

tertulis ataupun film. Sedangkan, menurut Sugiyono (2012), studi dokumen merupakan perlengkapan dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Penelitian ini menggunakan studi dokumentasi berdasarkan dokumen-dokumen yang tersedia pada Yayasan Cendikia Bunayya, sebagai alat pendukung dalam penelitian.

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Analisis Data

Menurut Bogdan dan Biklen analisis data kualitatif merupakan sebuah upaya dengan memilah-memilah, mensintesis, mengorganisasikan, menemukan pola mengenai hal yang penting dan memutuskan apa yang dapat diceritakan pada orang lain (Moleong, 2016). Penelitian ini menggunakan teknik analisis data berupa kodifikasi.

Kodifikasi yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu pengolahan data yang diperoleh menjadi sebuah informasi dan pengetahuan. Pengolahan data melalui pengubahan data temuan menjadi informasi berupa analisis data yaitu dinamakan kodifikasi (Neuman, 2014). Menurut Neuman (2014) terdapat tiga tahap kodifikasi diantaranya yaitu kodifikasi terbuka, kodifikasi aksial dan kodifikasi selektif.

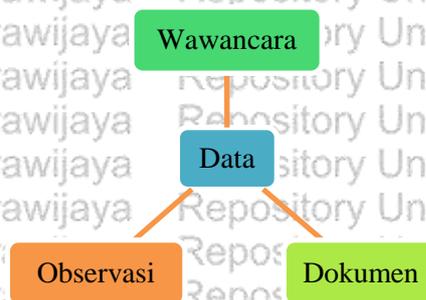
1. Kodifikasi terbuka merupakan tahapan yang berupa kegiatan membuat kode yang sesuai dengan gagasan, proses dan tema melalui membaca dan meninjau semua catatan data dengan cermat.
2. Kodifikasi aksial merupakan tahapan kegiatan menghubungkan antar kode juga memisahkan level antara kode yang berbeda dalam sebuah struktur.

3. Kodifikasi selektif merupakan kegiatan penetapan laporan akhir dengan pengambilan tinjauan kode dari proses kodifikasi aksial dalam catatan data asli.

3.7.2 Keabsahan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pemeriksaan keabsahan data melalui teknik triangulasi. Sekaran & Bougie (2016), proses triangulasi dalam penelitian menggunakan pengumpulan data dari beberapa sumber dan waktu yang berbeda. Pada Penelitian ini data yang didapat dari narasumber melalui wawancara diolah dengan data yang didapatkan dalam observasi untuk mengetahui validasi data. Selain data yang didapat melalui wawancara dan observasi, untuk melengkapi kelengkapan data penelitian ini untuk memastikan validasi didukung dengan pengumpulan data melalui studi dokumen menggunakan laporan, dokumen dan notulensi yang relevan. Triangulasi dalam penelitian ini digunakan untuk memperoleh data dari beberapa sumber yang berbeda tetapi memiliki hasil yang sama.

Gambar 3.1
Triangulasi Teknik Pengumpulan Data



Sumber : Sekaran & Bougie, 2016



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek

Gambaran umum objek penelitian adalah gambaran yang menerangkan tentang keberadaan situasi dan kondisi atau keadaan dari obyek yang erat kaitannya dengan penelitian.

4.1.1 Sejarah Berdirinya Yayasan Cendikia Bunayya

Yayasan Cendikia Bunayya merupakan yayasan yang bergerak dibidang lembaga pendidikan Islam Terpadu (IT). Yayasan Cendikia Bunayya mulai berdiri dan mendapat izin operasional dari Kementerian Agama Kabupaten Karo pada tahun 2010. Dipimpin oleh ketua yayasan yaitu, Ibu Siti Nuraya br Karo-karo.

Berawal dari keinginan pemilik yayasan dan beberapa rekan untuk menjadikan muslim di Tanah Karo yang tergolong minoritas agar lebih memahami ajaran agama islam dan tentunya dapat bersaing dengan sekolah-sekolah unggul lainnya di Tanah Karo. Pada saat itu, di Tanah Karo sendiri sekolah yang berlandaskan agama islam terbilang cukup sedikit dan kurang diminati oleh masyarakat. Sehingga pada tahun pelajaran 2010/2011 Yayasan Cendikia Bunayya mendirikan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), Raudhatul Athfal (RA) yang memiliki konsep berbeda dengan sekolah islam terdahulu di Tanah Karo.

Awal mula berdiri tentunya tidak mudah untuk meyakinkan masyarakat muslim Tanah Karo, sehingga ditahun pertama hanya mampu menjangir masyarakat sekitar lingkungan yayasan dan beberapa sanak saudara serta rekan-rekan pemilik yayasan. Tahun Pertama dengan jumlah keseluruhan murid \pm 40 siswa, Yayasan Cendikia Bunayya mampu membuat dobrakan dan meyakinkan

masyarakat bahwa Yayasan Cendikia Bunayya mampu bersaing dengan sekolah unggul lainnya dan tentunya juga mengedepankan ajaran agama islam. Tahun pertama Yayasan Cendikia Bunayya sudah mengikuti berbagai perlombaan umum dan perlombaan hafalan do'a, hadist dan surah pendek beberapa kali mendapatkan juara umum. Sehingga mulai adanya promosi dari mulut ke mulut masyarakat luas mengenai Yayasan Cendikia Bunayya. Tahun berikutnya, jumlah murid Yayasan Cendikia Bunayya meningkat 70% dari tahun pertama, dan tentunya di tahun kedua Yayasan Cendikia Bunayya terus memperbaiki kualitas dan menambah prestasi di tingkat PAUD dan TK/RA di Tanah Karo. Tidak hanya sukses mendirikan lembaga pendidikan pada tingkat PAUD dan RA (tahun 2010), juga telah menambah tingkatan sampai ke jejang MIS (tahun 2011), MTsS (tahun 2016), dan MAS (tahun 2019). Dan masing-masing jenjang sampai saat ini mampu bersaing dengan lembaga pendidikan umum maupun swasta di Tanah Karo.

4.1.2 Visi dan Misi Yayasan Cendikia Bunayya

Yayasan Cendikia Bunayya sebagai lembaga pendidikan memiliki visi dan misi yang menjadi acuan bagi yayasan maupun para karyawan, yaitu:

a. Visi

Mewujudkan generasi qur'ani berkarakter muslim yang tangguh dan bermartabat.

b. Misi

1. PAIKEMI (Pendidikan Aktif Inovatif Kreatif Efektif Menyenangkan Islami).
2. Mendidik anak secara optimal sesuai dengan kemampuan anak.

3. Menyiapkan anak didik ke jenjang pendidikan dasar dengan ketercapaian kompetensi dasar sesuai tahapan perkembangan anak.

4. Membangun rasa kekeluargaan bersama orang tua dan masyarakat dalam mengarahkan menjadi anak yang sholeh.

4.1.3 Motto Yayasan Cendikia Bunayya

Menciptakan lingkungan islami dan teman yang sholeh membantu peran orang tua dalam mendidik anak menjadi genaresai sholeh/sholehah.

4.1.4 Lokasi Yayasan Cendikia Bunayya

Yayasan Cendikia Bunayya terdapat di 2 lokasi yang berbeda yakni :

1. Gedung 1 PAUD/RA dan MIS terletak di Jalan Samura, Gg. Terus Jaya No.2 Kabupaten Karo, Sumatera Utara.
2. Gedung 2 MTsS dan MAS terletak di Jalan Desa Sumbul, Kabupaten Karo, Sumatera Utara.

4.1.5 Logo Yayasan Cendikia Bunayya

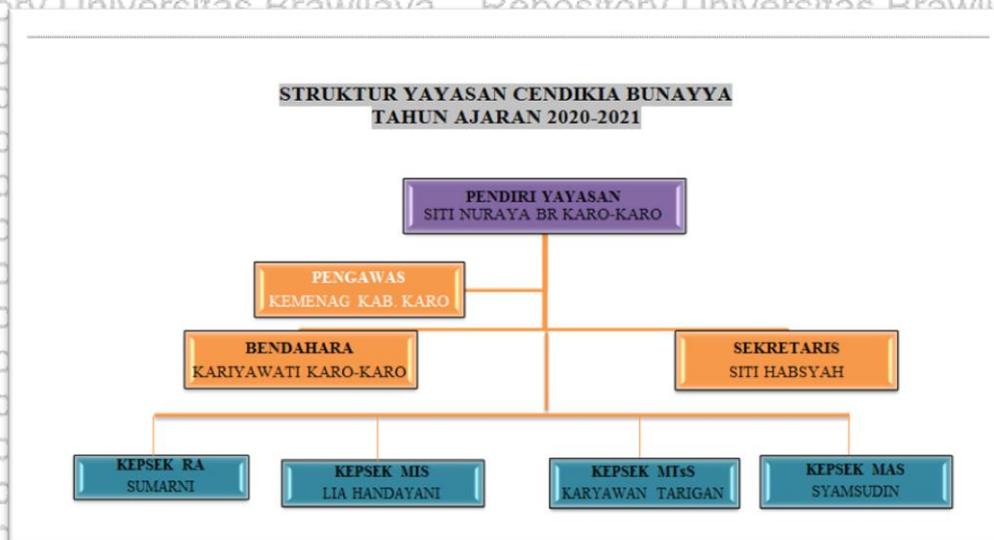
Gambar 4.1
Logo Yayasan Cendikia Bunayya



Sumber: Yayasan Cendikia Bunayya, 2020

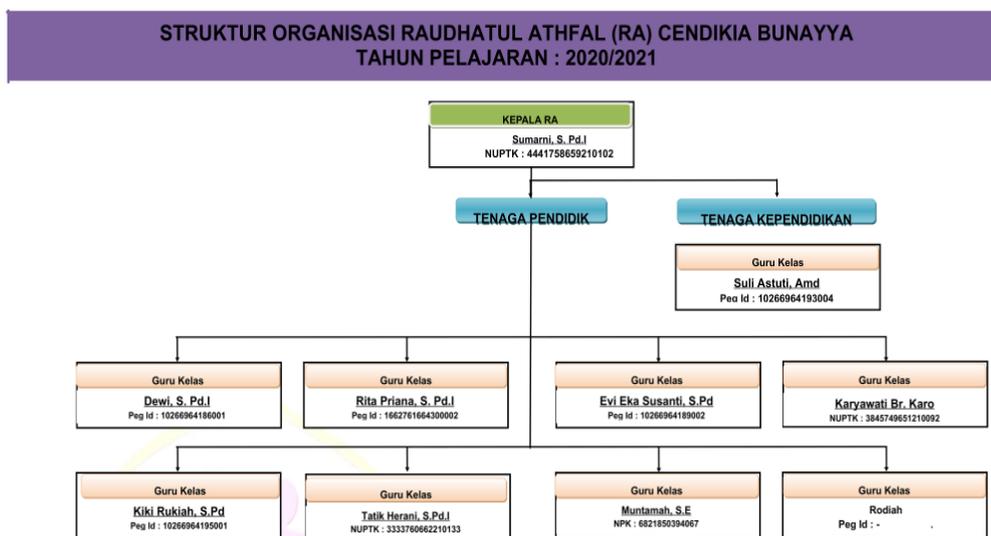
4.1.6 Struktur Organisasi Yayasan Cendikia Bunayya

Gambar 4.2
Struktur Organisasi Yayasan Cendikia Bunayya



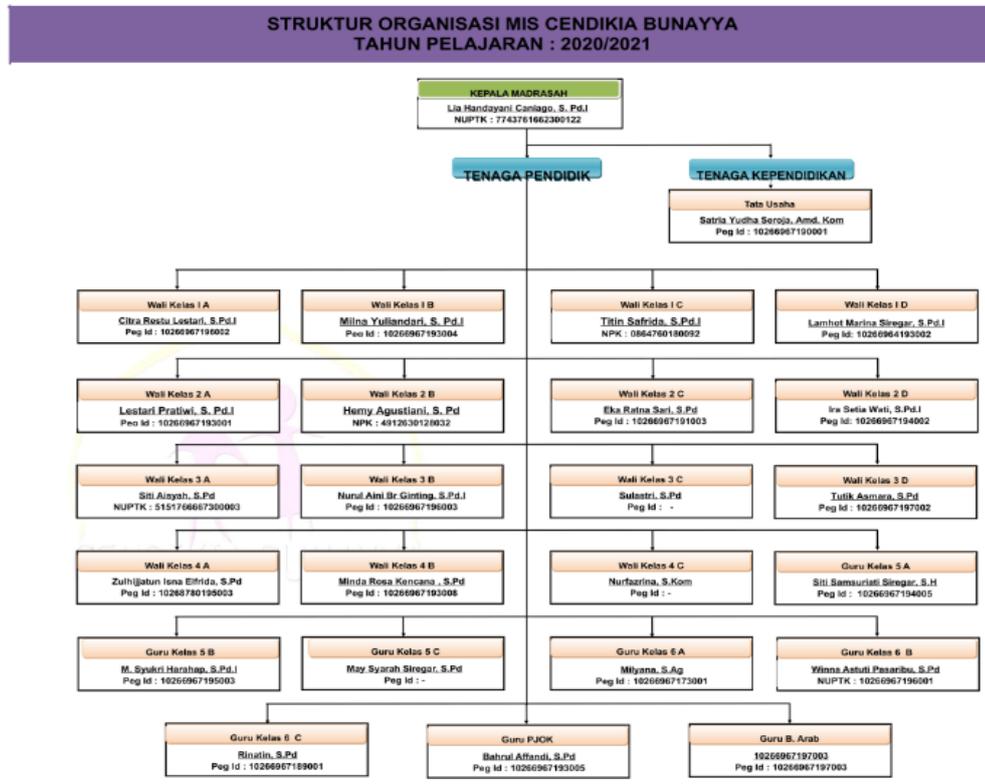
Sumber: Yayasan Cendikia Bunayya, 2020

Gambar 4.3
Struktur Organisasi PAUD/RA Cendikia Bunayya



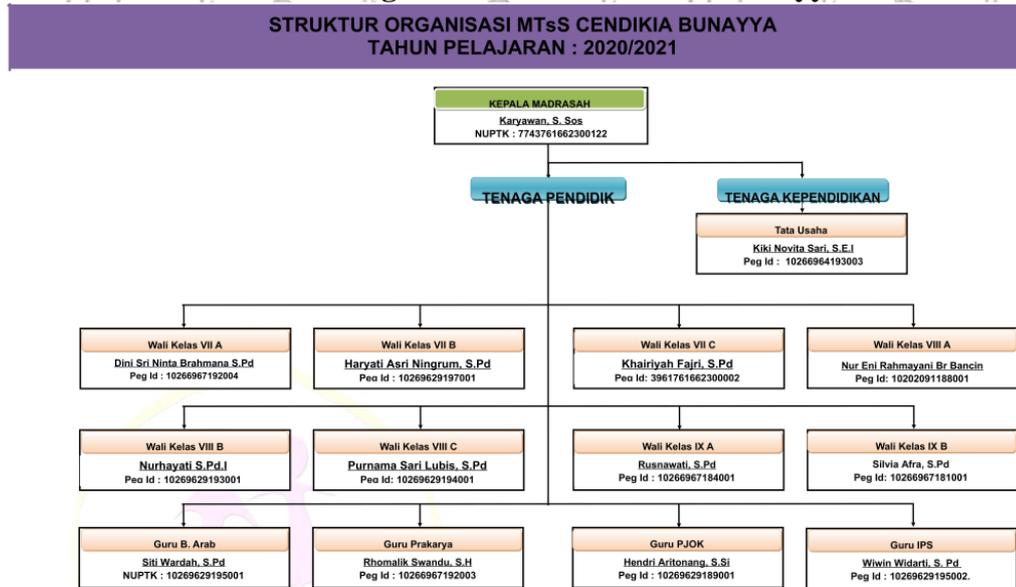
Sumber: Yayasan Cendikia Bunayya, 2020

Gambar 4.4
Struktur Organisasi MIS Cendikia Bunayya



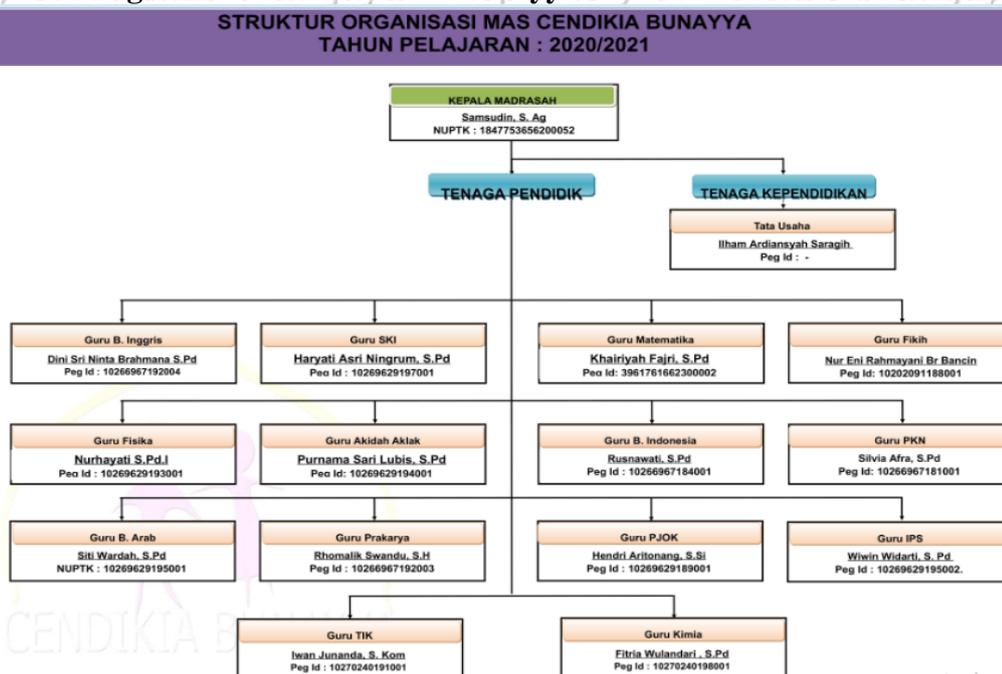
Sumber: Yayasan Cendikia Bunayya, 2020

Gambar 4.5
Struktur Organisasi MTs Cendikia Bunayya



Sumber: Yayasan Cendikia Bunayya, 2020

Gambar 4.6
Struktur Organisasi MAS Cendikia Bunayya



Sumber: Yayasan Cendikia Bunayya, 2020

4.1.7 Data Pegawai Yayasan Cendikia Bunayya

Tabel 4.1
Data Guru PAUD/RA Yayasan Cendikia Bunayya

NO	NAMA	JK	KETERANGAN
1	Sumarni, S.Pd.I	P	Kepala Sekolah RA
2	Suli Astuti, Amd	P	Guru RA
3	Tatik Herani, S.Pd.I	P	Guru RA
4	Rodiah	P	Guru RA
5	Hamidah	P	Guru RA
6	Sulastris	P	Guru RA
7	Ade Clara	P	Guru RA
8	Rita Priana, S.Pd.I	P	Guru RA
9	Desi, S.Pd.I	P	Guru RA

Sumber: Yayasan Cendikia Bunayya, 2020

Tabel 4.2
Data Guru MIS Yayasan Cendikia Bunayya

NO	NAMA	JK	KETERANGAN
1	Lia Handayani Caniago, S.Pd.I	P	Kepala Sekolah MIS
2	Titin Safrida, S.Pd.I	P	Guru MIS
3	Lamhot Marina Siregar, S.Pd.I	P	Guru MIS
4	Milna Yuliandari, S. Pd.I	P	Guru MIS
5	Citra Restu Lestari, S. Sos	P	Guru MIS
6	Lestari Pratiwi, S. Pd.I	P	Guru MIS
7	Hemy Agustiani, S. Pd	P	Guru MIS
8	Ira Setia wati, S.Pd.I	P	Guru MIS
9	Sabariah, S. Sos.I	P	Guru MIS
10	Dewi, S.Pd.I	P	Guru MIS
11	Nurul Aini Br Ginting, S.Pd.I	P	Guru MIS
12	Evi Eka Susanti, S.Pd	P	Guru MIS
13	Winna Astuti Pasaribu, S.Pd.I	P	Guru MIS
14	Kiki Rukyah, S.Pd	P	Guru MIS
15	Zulhijjatun Isna Elfrida, S.Pd	P	Guru MIS
16	M. Syukri Harahap, S.Pd.I	L	Guru MIS
17	Siti Samsurrati Siregar, SH	P	Guru MIS
18	Milyana, S. Ag	P	Guru MIS
19	Sarah, S.Pd	P	Guru MIS
20	Rinatin, S.Pd	P	Guru MIS
21	Ria Kadarwati, S.Pd	P	Guru MIS
22	Bahrul Affandi, S.Pd	L	Guru MIS
23	Minda Rosa Kencana, S.Pd	P	Guru MIS
24	Tutik Asmara, S.Pd	P	Guru MIS
25	Eka Ratna Sari, Spd	P	Guru MIS
26	Nurfazrina, S. Kom	P	Guru MIS

Sumber: Yayasan Cendikia Bunayya, 2020

Tabel 4.3
Data Guru MTs/MAS Yayasan Cendikia Bunayya

NO	NAMA	JK	KETERANGAN
1	Karyawan, S. Sos	L	Kepala Sekolah MTs
2	Samsudin, S.Ag	L	Kepala Sekolah MAS

Lanjutan Tabel 4.3

3	Haryati Asri Ningrum, S.S	P	Guru MTs/MAS
4	Wiwin Widarti, S.Pd.	P	Guru MTs/MAS
5	Nur Eni Rahmayani Bancin, S.Pd.I	P	Guru MTs/MAS
6	Siti Wardah, S.Pd	P	Guru MTs/MAS
7	Khairiyah Fajri, S.Pd	P	Guru MTs/MAS
8	Silvia Afrah, S.Pd	P	Guru MTs/MAS
9	Nurhayati Saragih, S.Pd.I	P	Guru MTs/MAS
10	Dimi Srininta, S.Pd	P	Guru MTs/MAS
11	Rusnawati, S.Pd	P	Guru MTs/MAS
12	Elda Aldama, S.Pd	P	Guru MTs/MAS
13	Purnama Sari Lubis, S.Pd	P	Guru MTs/MAS
14	Darwinsyah Putra, S.T	L	Guru MTs/MAS
15	Rhomalik Swandi, S.H	L	Guru MTs/MAS
16	Hendri Aritonang, S. Si	L	Guru MTs/MAS
17	Fitria Wulandari, S.T	P	Guru MTs/MAS
18	Iwan Junanda, S. Kom	L	Guru MTs/MAS
19	Supiah	P	Guru MTs/MAS
20	Isra Handayani, S,Pd	P	Guru MTs/MAS
21	Samsudin, S.Ag	L	Guru MTs/MAS
22	Anugrah	L	Guru MTs/MAS
23	Chairul Tarigan, S,Ak	L	Guru MTs/MAS

Sumber: Yayasan Cendikia Bunayya, 2020

Tabel 4.4
Data Staff Yayasan Cendikia Bunayya

NO	NAMA	JK	KETERANGAN
1	Kariyawati Br Karo-karo	P	Bendahara
2	Muntamah, SE	P	Staff Bendahara
3	Siti Hafсах, SE	P	Sekretaris
4	Satria Yuda Seroja, S.Kom	L	Tata Usaha
5	Kiki Novita Sari, SE	P	Tata Usaha
6	Ilham Ardiansya, Amd	L	Tata Usaha
7	Ayub Khan	L	Satpam
8	Edo	L	Satpam
9	Rospelita	P	Konsumsi
10	Nabila	P	Konsumsi

Sumber: Yayasan Cendikia Bunayya, 2020

4.2 Hasil Penelitian

4.5 Tabel Hasil Wawancara

Indikator	Hasil Wawancara
Sudah Berapa Lama Bekerja di Yayasan Cendikia Bunaya	<p>Informan 1 : “Saya bekerja sudah hampir 11 tahun, sejak awal yayasan ini di buka”.</p> <p>Informan 2 : “Saya sudah kurang lebih 4 tahun bekerja di yayasan Cendikia Bunayya”.</p> <p>Informan 3 : “Saya kurang lebih 2 tahun bekerja disini”.</p> <p>Informan 4 : “Saya bekerja di yayasan ini sekitar 6 tahunan”.</p> <p>Informan 5 : “Saya mulai bekerja sejak awal sekali yayasan ini berdiri. Bahkan saya termasuk salah satu orang yg membantu mendirikan yayasan ini”.</p>
Apa alasan Bekerja pada Yayasan Cendikia Bunayya	<p>Informan 1 : “Sebelumnya saya seorang ibu rumah tangga dek, dan awalnya saya mendapat tawaran untuk membantu di sekolah ini oleh ibu yayasan, yang mana pada saat itu sekolah ini baru dibuka”.</p> <p>Informan 2 : “saya menikah dengan salah satu pegawai di Yayasan cendikia Bunayya ini, dan akhirnya saya melamar disini pada saat itu ada posisi yang kosong”.</p> <p>Informan 3 : “Kebetulan 2 tahun lalu itu saya baru lulus, dan mencoba melamar di cendekia bunayya ini, pada saat itu saya mengajukan lamaran sebagai guru kimia, tapi posisi kosong pada saat itu di bagian tata usaha dan karena saya butuh pekerjaan sebagai <i>fresh graduate</i> jadi saya tetap mengambil kesempatan itu”.</p> <p>Informan 4 : “saya diminta untuk membantu dalam hal mengurus operasional dan yang berkaitan dengan data-data yayasan, dan ketepatan saya juga memiliki ikatan persaudaraan dengan pemilik yayasan, dan akhirnya saya bekerja disini”.</p> <p>Informan 5 : “Kebetulan pemilik yayasan ini rekan saya, kami berteman sudah cukup lama. Pada saat itu beliau berencana membuka</p>

	<p>sekolah yang berbasis agama. Karena kebetulan saya juga sebelumnya mengajar di TK dan sempat menjabat sebagai kepala sekolah, jadi saya memutuskan untuk ikut membantu proses pendirian yayasan ini”.</p>
<p>Apakah pernah terpikir atau berniat untuk keluar dari Yayasan Cendikia Bunayya</p>	<p>Informan 1 : “ya tentunya pernah, kadang memeing ee ada masanya ingin berhenti kerja, kadang dengan sendirinya keinginan tersebut hilang”</p> <p>Informan 2 : “Mungkin untuk berpindah ketempat kerja lain tidak kepikiran, eee kecuali saya mendapat rezeki mencoba CPNS, dan lulus.</p> <p>Informan 3 : “Ketika nantinya ada tawaran kerja yang lebih menjurus kepada jurusan saya akan saya pertimbangkan.” “Ya benar sekali, dan pastinya saya akan mengajukan pengunduran diri secara baik-baik dan akan menyelesaikan tanggung jawab saya terlebih dahulu”.</p> <p>Informan 4 : “saya sempat keluar dari Yayasan ini, tapi karena memegang sangat dibutuhkan dan diminta saya kembali lagi bekerja disini”</p> <p>Informan 5 : “Tentunya pernah, terutama ketika saya sedang hamil anak kedua, dimana pada saat itu anak pertama saya masih sangat kecil juga, saya juga pernah dalam keadaan sakit yang mengharuskan saya harus istirahat dalam waktu yang cukup lama, pada saat itu saya juga sempat kepikiran untuk berhenti”.</p>
<p>Apa faktor yang menyebabkan berkeinginan keluar dari Yayasan Cendikia Bunayya</p>	<p>Informan 1 : “usia saya yang sudah menginjak di angka 50tahun, yang menurut saya kadang merasa sudah saatnya untuk tidak bekerja lagi. Apalagi kadang saya merasa faktor U ini membuat cara berpikir saya sudah tidak selincah seperti waktu muda dulu”. “dulunya saya juga hanya tamatan SMA yang tidak punya pengalaman sebagai akuntan, mau belajar lagipun sudah terlalau</p>

berat, haeh makanya dulu itu saya sempat ingin mundur dari posisi ini”.

Informan 2 : “kecuali saya mendapat rezeki mencoba CPNS, dan lulus. Karena ya pasti harapan saya mendapat pekerjaan yang memang sudah menjamin sampai tua, dan gaji yang lebih besar”. “faktor tersebut yang memungkinkan untuk keluar itu mungkin faktor keluarga terutama anak.”

Informan 3 : “Ketika nantinya ada tawaran kerja yang lebih menjurus kepada jurusan saya akan saya pertimbangkan. saya ingin mencoba hal baru, mencari pekerjaan yang memang ada kaitannya dengan ilmu yang saya pelajari pada saat kuliah. Apalagi diusia saya yang masih muda ini saya rasa sangat perlu untuk mencoba hal- hal baru. agar menambah pengalaman hidup saya juga nantinya.”

Informan 4 : “tentunya masih merasa ini bukan passion saya”

Informan 5 : “ketika saya sedang hamil anak kedua, dimana pada saat itu anak pertama saya masih sangat kecil juga, saya juga pernah dalam keadaan sakit yang mengharuskan saya harus istirahat dalam waktu yang cukup lama”.
 “Ya, memang tidak semua karyawan mengatakan alasan, tapi ya biasanya mereka mengatakan alasan keluar itu diterima ditempat kerja yang menurut mereka lebih baik atau sesuai keinginan,eee ada juga dikarenakan salah satu anggota keluarga berpindah tugas yang mengharuskan untuk juga harus berpindah tempat tinggal yang cukup jauh dari daerah ini”
 “oo iya ada juga yang pindah karena alhamdulillah lulus di ujian penerimaan CPNS, dan karena disini banyak yang masih muda ada beberapa yang resign dikarenakan menikah dan harus ikut dengan suami.”

Informan 6 : kalo ditanya penyebab pastinya ya saya juga



	<p>kurang mengerti, karena pada saat pengajuan resign dan saya kadang mencoba bertanya juga, ee apa alasan keluar, rata-rata itu dikarenakan, ikut suami berpindah tugas, karna baru menikah dan harus ikut pasangan terutama bagi adik-adik yang perempuan, ya begitu, kebanyakan karena faktor keluarga itu yang alasan yang sering saya dapatkan. Yaa itu memang ada juga yang mendapatkan tawaran kerja di tempat lain, memulai bisnis, dan mungkin yang terakhir itu juga ada yang lulus dalam penerimaan Pegawai Negeri.</p>
<p>Apa yang melatarbelakangi untuk masih tetap berada di Yayasan ini?</p>	<p>Informan 1: “saya sampai sekarang masih bertahan disini, karena setelah 1 tahun diposisikan sebagai bendahara itu, saya sempat ngobrol ke ibu yayasan dan menceritakan keluhan saya, kalo saya sepertinya tidak sanggup untuk handle sendiri, ee jadi saya mengusulkan kalau saya perlu dibantu dalam masalah keuangan, ditambah lagi setiap tahunnya murid di cendikia bunayya ini semakin bertambah, sehingga tidak bisa jika saya saja yang memegang masalah keuangan, dan alhamdulillah setelah itu ditambahlah orang-orang yang membantu saya dalam urusan keuangan”.</p> <p>Informan 2 : “ya alhamdulillahnya satu yang saya suka dengan yayasan ini kita selalu diterima untuk sharing dan dicarikan solusi terbaik, jadi pada saat itu, saya mencoba menceritakan niat saya untuk berhenti bekerja kepada kepala sekolah, lalu kepala sekolah menyampaikan kepada yayasan, dan pada akhirnya diberikan pilihan, saya diperbolehkan extra cuti dan tugas digantikan oleh guru lain, atau tetap ingin keluar dari yayasan, saya diberipilihan dan tanpa paksaan, jadi pada saat itu saya memilih untuk extra cuti jadi 4 bulan.”</p> <p>Informan 4 : “seperti yang saya katakan tadi, saya merasa bekerja disini bukan passion saya, ditambah waktunya kerja yang tetap. Maka dari itu saya meminta izin kepada yayasan untuk memberikan saya sedikit kebebasan, dan memeberi saya kesempatan untuk berkair di luar</p>



	<p>yayasan.”</p> <p>Informan 5 : “pastinya karena ada solusi yang diberikan dari yayasan yang memperbolehkan saya untuk beristirahat dalam jangka waktu sampai saya benar-benar pulih. Dan setelah saya pikir-pikir juga, sangat sayang jika saya samapi meninggalkan tempat saya bekerja karena saya merasa sudah menjadi bagaian dari yayasan karena memeang dari awal membantu merintis mendirikan yayasan tersebut”.</p> <p>Informan 6 : “Alhamdulillah, disini saya berusaha tidak pernah memecat pegawai saya, ketika kinerjanya kurang baik sekalipun saya akan tetap tahan, mungkin saya biasanya melakukan teguran, sampai kalo keinginan dari pegawai itu keluar dari yayasan ini saya persilahkan. Eee lalu ketika ada pegawai yang berkompeten, ataupun pegawai yang tiba-tiba ingin keluar dengan alasan tertentu saya berusaha mengajak ngobrol dan mencari solusi. ketika ada solusi maka kita harap pegawai itu bisa kita pertahankan tetap bekerja disini, tapi ketika solusinya juga tidak diterima dan tetap melakukan pengunduran diri, ya kita persilahkan, yang penting kita sudah berusaha”.</p>
--	---

4.2.1 Turnover Intention pada Yayasan Cendikia Bunayya

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari wawancara dengan informan kunci dan informan pendukung, melalui proses trigulasi sumber data, maka diperoleh faktor-faktor yang memepengaruhi turnover intention pada Yayasan Cendikia Bunayya diantaranya:

1. Informan Kunci pertama Karyawan Yayasan Cendikia Bunayya

Informan kunci pertama dipilih berdasarkan lamanya bekerja pada Yayasan Cendikia Bunayya, dan merupakan karyawan yang memiliki usia yang paling tua diantara karyawan yang lainnya. Identitas informan 1 sebagai berikut:

Nama Lengkap : Karyawati br. Karo-karo

Jenis Kelamin : Perempuan

Umur : 50 tahun

Pendidikan Terakhir : SMA

Lama Bekerja : 11 Tahun

Jabatan : Bendahara

Tabel 4.6 Kodifikasi Turnover Intention dengan Narasumber Karyawan Yayasan Cendikia Bunayya

Informan 1	Indikator Pernyataan	Kata Kunci
Karyawan yang menjabat sebagai bendahara	Keinginan untuk melakukan Turnover intention	Ada keinginan untuk berhenti bekerja
	Faktor- Faktor yang mempengaruhi Turnover Intention	- Usia yang sudah tidak muda lagi sehingga tidak dapat produktif lagi. Beban kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan dan keahlian karyawan.

Turnover intention akan terjadi ketika karyawan merasa beban kerja yang diemban tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Kurangnya karyawan yang profesional di bidangnya akan menyebabkan beban kerja yang diemban karyawan lainnya akan semakin tinggi. Usia karyawan yang sudah memasuki usia tidak produktif lagi sebagai pekerja juga sangat mempengaruhi kinerja.

Proses perencanaan sumber daya manusia yang belum terstruktur dengan baik pada awal mulanya yayasan ini dibentuk sehingga, sulit untuk mendapatkan karyawan yang dapat bekerja sesuai dengan job desk dan akan mempengaruhi kualitas kerja yang dihasilkan. Hampir semua model proses turnover dimulai dengan proporsi yang menyatakan bahwa keputusan untuk turnover dikarenakan oleh tingkat kepuasan kerja yang rendah dan komitmen organisasional yang rendah pula. Mueller 2003, Kepuasan kerja adalah sikap yang paling berpengaruh terhadap turnover intention.

2. Informan kunci ke 2 Karyawan Yayasan Cendikia Bunayya

Informan kunci kedua dipilih berdasarkan posisi pekerjaan, dan berdasarkan status individual karyawan yang memungkinkan akan mempengaruhi turnover intention. Identitas Informan 2 sebagai berikut:

Nama Lengkap : Eka Ratna

Jenis Kelamin : Perempuan

Umur : 28 Tahun

Pendidikan : Sarjana

Lama Bekerja : 4 Tahun

Jabatan : Guru Mis

Tabel 4.7 Kodifikasi Turnover Intention dengan Narasumber Karyawan Yayasan Cendikia Bunayya

Informan 2	Indikator Pernyataan	Kata Kunci
Karyawan yang menjabat sebagai Guru MI	Keinginan untuk melakukan Turnover intention	- Akan keluar dari pekerjaan jika mendapatkan pekerjaan yang lebih menjanjikan dimasa yang akan datang
	Faktor- Faktor yang mempengaruhi Turnover Intention	- Peluang karir menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) akan memberikan jaminan terhadap kelayakan hidup karyawan.
		- pilihan tuntutan peran di pekerjaan, dengan tuntutan peran dikeluarga.

Turnover intentions di Yayasan Cendikia Bunayya dipengaruhi oleh adanya faktor ketidakpuasan terhadap aspek gaji dan peluang karir. Keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih menjanjikan dan tetap dalam jangka panjang menjadi pemicu untuk keluar dari Yayasan Cendikia Bunayya. Peluang karir menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) akan memberikan jaminan terhadap kelayakan hidup dan rasa aman bagi guru honorer, ketika peluang karir yang lebih menjanjikan dengan sistem kerja yang baik akan berpengaruh pada gaji yang diterima dan masa kerja sehingga akan mempengaruhi kepuasan kerja.

Susilo Martoyo (1992), salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, karyawan akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang dihadapi. Dari beberapa pandangan dan pendapat dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah sikap individu terhadap kesesuaian, kemampuan dan harapan terhadap pekerjaannya.

Turnover intention pada Yayasan Cendikia Bunayya juga dipengaruhi oleh faktor individual dimana karyawan yang sudah menikah dan memiliki anak akan mempertimbangkan untuk keluar dari yayasan. Kondisi seperti ini akan menyebabkan ketidakseimbangan karyawan ketika dihadapkan dengan pilihan tuntutan peran di pekerjaan, dengan tuntutan peran dikeluarga. Stoner, Hatman, dan Anora (2000) yang mendefinisikan konflik kerja- keluarga (Work family conflict) sebagai situasi yang terjadi saat individu mengalami kesulitan dalam menyeimbangkan peran antara pekerjaan dengan peran keluarga, dan juga sebaliknya dimana waktu dan perhatian dihabiskan pada satu peran saja.

3. Informan kunci ke 3 Tata Usaha Yayasan Cendikia Bunayya

Informan kunci ketiga dipilih berdasarkan posisi pekerjaan, dan job desk yang diemban, yang sangat berdampak apabila terjadi turnover intention.

Identitas Informan 3 sebagai berikut:

Nama Lengkap : Fitria Wulandari
 Jenis Kelamin : Perempuan
 Umur : 23 Tahun
 Pendidikan : Sarjana
 Lama Bekerja : 2 Tahun
 Jabatan : Tata Usaha

Tabel 4.8 Kodifikasi Turnover Intention dengan Narasumber Karyawan Yayasan Cendikia Bunayya

Informan 3	Indikator Pernyataan	Kata Kunci
Karyawan yang menjabat sebagai tata usaha	Keinginan untuk melakukan Turnover intention	- Akan keluar dari pekerjaan jika mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki
	Faktor- Faktor yang mempengaruhi Turnover Intention	- Ketidakpuasan terhadap beban kerja yang diemban dengan keahlian yang dimiliki. - Mencari pekerjaan baru yang mendukung pengembangan karir karyawan. - Usia yang masih muda sehingga memiliki keinginan untuk mencoba hal yang baru.

Turnover intention di Yayasan Cendikia Bunayya dipengaruhi oleh adanya faktor kepuasan kerja, ketika karyawan merasa beban kerja tidak sesuai dengan keahlian yang dimiliki, maka akan timbul keinginan untuk mencari pekerjaan baru yang sesuai dengan keahliannya, didukung dengan usia karyawan yang masih muda, sehingga masih sangat produktif dan memiliki keinginan untuk mencoba hal baru dan pengalaman diluar yang memberikan kesempatan mengembangkan karir.

Ketidakpuasan terhadap beban kerja, pada yayasan ini terjadi ketika terjadi turnover secara tiba-tiba dan terjadi kekosongan pada posisi tata usaha yang harus segera diisi, sehingga pada saat calon pekerja melamar pekerjaan pada Yayasan Cendikia Bunayya, akan diterima ketika pelamar menyanggupi pekerjaan dengan posisi yang diinginkan yayasan. Calon karyawan yang pada dasarnya seorang mahasiswa *fresh graduate* yang ingin mencari pengalaman kerja sehingga menyanggupi posisi kerja yang ditawarkan. Job desk yang tidak sesuai, didukung

dengan usia yang muda sehingga muncul keinginan mencari untuk mencari pekerjaan yang mendukung pengembangan karir bagi karyawan.

Susilo Martoyo (1992), salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang dihadapi. Dari beberapa pandangan dan pendapat dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah sikap individu terhadap kesesuaian, kemampuan dan harapan terhadap pekerjaannya.

4. Informan kunci ke 4 Karyawan Yayasan Cendikia Bunayya

Informan kunci ketiga dipilih berdasarkan posisi pekerjaan dan job desk yang diemban, yang sangat berdampak apabila terjadi turnover intention. Identitas Informan 4 sebagai berikut:

Nama Lengkap : Satria Yudha Seroja

Jenis Kelamin : Laki-Laki

Umur : Tahun

Pendidikan : D3

Lama Bekerja: 6 Tahun

Jabatan : Operator Yayasan Cendikia Bunayya

Tabel 4.9 Kodifikasi Turnover Intention dengan Narasumber Karyawan Yayasan Cendikia Bunayya

Informan Kunci	Indikator Pernyataan	Kata Kunci
Operator Yayasan Cendikia Bunayya	Keinginan untuk melakukan Turnover intention	- Akan keluar dari pekerjaan jika mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki
	Faktor- Faktor yang mempengaruhi Turnover Intention	- Kesempatan kerja diluar yayasan yang lebih sesuai dengan keahlian yang dimiliki. - Mencari pekerjaan dengan waktu kerja lebih fleksibel dan dapat memperoleh gaji yang lebih tinggi.

Yayasan Cendikia Bunayya kekurangan tenaga ahli dalam posisi operator yayasan, sehingga meminta tenaga ahli untuk bergabung kedalam yayasan.

Seiring berjalannya waktu karyawan merasa bila jobdesk pada yayasan standarnya dibawah dari keahliannya dan ketidakpuasan terhadap gaji yang didapatkan, sehingga karyawan memilih untuk keluar dari yayasan dan bekerja diluar perusahaan. Namun, ketika yayasan tidak dapat menggantikan posisi karyawan tersebut, maka karyawan tersebut diminta kembali kedalam yayasan dan dengan kebijakan pemilik yayasan maka karyawan tersebut diberi kemudahan dan kesempatan untuk dapat menjalankan tugas diluar yayasan.

Susilo Martoyo (1992), salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang dihadapi. Dari beberapa pandangan dan pendapat dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah sikap individu terhadap kesesuaian, kemampuan dan harapan terhadap pekerjaannya.

5. Informan Pendukung pada Yayasan Cendikia Bunayya

Informan pendukung ketiga dipilih berdasarkan status dan jabatan pada Yayasan Cendikia Bunayya, yang memiliki kewenangan atas karyawan, dan informasi yang diberikan sebagai informasi pelengkap yang berkaitan dengan jawaban dari informan kunci.

Identitas informan pendukung pertama yaitu Kepala Sekolah Tingkat MIS:

Nama Lengkap : Lia Handayani Chaniago

Jenis Kelamin : Perempuan

Umur : tahun

Pendidikan : Sarjana

Lama Bekerja : 11 Tahun

Jabatan : Kepala Sekolah MI

Tabel 4.10 Kodifikasi Turnover Intention dengan Narasumber Karyawan Yayasan Cendikia Bunayya

Informan Pendukung	Indikator Pernyataan	Kata Kunci
Kepala Sekolah MI	Keinginan untuk melakukan Turnover intention	Ada keinginan untuk berhenti bekerja
	Faktor- Faktor yang mempengaruhi Turnover Intention	Status sebagai seorang istri ataupun sebagai seorang ibu. - Mencari peluang karir diluar yang akan memberikan jaminan terhadap kelayakan hidup karyawan dimasa yang akan datang dan faktor pernikahan.

Identitas informan pendukung kedua yaitu pendiri sekaligus pemilik Yayasan cendikia Bunayya:

Nama Lengkap : Siti Nuraya Br. Karo-Karo

Jenis Kelamin : Perempuan

Umur : 46 tahun

Pendidikan Terakhir : Sarjana

Jabatan : Pendiri Yayasan Cendikia Bunayya

Tabel 4.11 Kodifikasi Turnover Intention dengan Narasumber Pemilik Yayasan Cendikia Bunayya

Informan Pendukung	Indikator Pernyataan	Kata Kunci
Pemilik Yayasan Cendikia Bunayya	Faktor- Faktor yang mempengaruhi Turnover Intention	- Status pernikahan yang mengharuskan pindah domisili. - Mendapat tawaran pekerjaan lain - Beralih menjadi pebisnis - Lulus ujian penerimaan Pegawai Negeri Sipil
	Langkah untuk menekan	- memberi teguran atau surat peringatan

turnover intention	mengajak diskusi dan mencari solusi	dan mencari
	mengadakan evaluasi	
	memberikan kontrak kerja	

Turnover intention di Yayasan Cendikia Bunayya dipengaruhi oleh beberapa faktor yang paling utama adalah faktor kepuasan kerja, merasa tidak puas terhadap kondisi kerja dan berusaha mencari pekerjaan yang lebih menjanjikan dan pasti untuk masa yang akan datang. Susilo Martoyo (1992), salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang dihadapi. Dari beberapa pandangan dan pendapat dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah sikap individu terhadap kesesuaian, kemampuan dan harapan terhadap pekerjaannya.

Faktor individual, dimana adanya keharusan untuk mengikuti anggota keluarga yang berpindah domisili, dan faktor status perkawinan dimana karyawan wanita yang diharuskan mengikuti pasangan berpindah tugas di daerah lain.

Stoner, Hatman, dan Anora (2000), yang mendefinisikan Konflik kerja-keluarga (Work family conflict) sebagai situasi yang terjadi saat individu mengalami kesulitan dalam menyeimbangkan peran antara pekerjaan dengan peran keluarga, dan juga sebaliknya dimana waktu dan perhatian dihabiskan pada satu peran saja.



Hasil penelitian dari faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention pada Yayasan Cendikia Bunayya yang diperoleh melalui hasil wawancara dari informan kunci dan informan pendukung, lalu diolah dan disajikan berdasarkan pada observasi dan studi dokumen. Data yang diperoleh diolah melalui tiga tahap kodifikasi yaitu kodifikasi terbuka, kodifikasi aksial dan kodifikasi selektif dan telah diolah dalam triangulasi data. Hasil penelitian faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention menggunakan semua teknik pengumpulan data untuk memperkuat keabsahan data yang diperoleh dengan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.12 Hasil Penelitian Trigulasi Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention Pada Yayasan Cendikia Bunayya

Indikator	Dokumen	Wawancara	Observasi
Tingkat Turnover intention	Tingkat turnover yang tinggi berdasarkan data pada Yayasan Cendikia Bunayya.	Keinginan untuk turnover intention dan mencari perbandingan alternatif pekerjaan yang ada di luar yayasan.	Keinginan karyawan untuk melakukan turnover intention ketika menemukan alternatif pekerjaan yang lebih baik.
Faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention	Faktor keluarga status sebagai istri atau ibu, kesempatan mendapatkan pekerjaan yang lebih menjanjikan	faktor individu, dan kepuasan kerja yang berkaitan dengan, beban/kondisi kerja, dan keinginan mendapatkan pekerjaan yang lebih menjanjikan untuk jangka panjang. Faktor usia perkawinan dan peran sebagai seorang ibu	Adanya kesempatan diluar yayasan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, terutama bagi karyawan yang berusia muda. Serta kesempatan mengembangkan karir bagi karyawan yang memiliki keahlian.

Langkah untuk menekan turnover intention	memberikan kontrak kerja	memberi teguran atau surat peringatan mengajak diskusi dan mencari solusi mengadakan evaluasi memberikan kontrak kerja	mengajak diskusi dan mencari solusi mengadakan evaluasi memberikan kontrak kerja
--	--------------------------	---	--

Hasil kodifikasi melalui proses triangulasi data hasil wawancara, observasi dan dokumen diolah dan disajikan berdasarkan indikator dan hasil pada tabel berikut :

Tabel 4.13 Kodifikasi Data Hasil Penelitian Yayasan Cendikia Bunayya

Indikator	Hasil
Tingkat Turnover intention karyawan Yayasan Cendikia Bunayya	Karyawan berkeinginan keluar dari Yayasan Cendikia Bunayya ketika menemukan alternatif pekerjaan yang lebih menjanjikan dan sesuai dengan keahlian yang dimiliki karyawan.
Faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention Yayasan Cendikia Bunayya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usia 2. Status perkawinan/ Keluarga 3. Ketidakpuasan beban kerja (Job Desk) 4. Ketidakpuasan atas pengembangan karir dan kondisi kerja

4.3 Pembahasan

4.3.1 Analisis Turnover Intention Pada Yayasan Cendikia Bunayya

Turnover intention menjadi tolak ukur keberhasilan suatu organisasi.

Kinerja perusahaan akan sangat ditentukan oleh salah satu elemen dalam sumber daya manusia yaitu karyawan. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Turnover intention menyebabkan tingginya tingkat perputaran karyawan. Tingkat

perputaran karyawan yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai indikasi adanya masalah yang mendasar pada perusahaan. Masalah

Turnover intention juga menjadi permasalahan yang ada pada Yayasan Cendikia Bunayya. Berdasarkan data setiap tahunnya tingkat turnover pada Yayasan Cendikia Bunayya cukup tinggi, sehingga sering terjadi kekosongan pada posisi karyawan dan harus melakukan proses rekrutmen karyawan dengan jumlah yang cukup banyak. Pembaharuan karyawan setiap tahunnya (semester baru) tentu akan mempengaruhi kinerja dan mengganggu sistem belajar mengajar dan sistem operasional pada Yayasan Cendikia Bunayya karena dalam memperkerjakan karyawan baru harus memulai dari masa pengenalan, training dan beradaptasi dengan peraturan dari yayasan.

Selain tingkat turnover yang tinggi, tingkat turnover intention pada karyawan yang masih aktif bekerja pada Yayasan Cendikia Bunayya terbilang tinggi, dimana kedua hal ini berkaitan dimana tingkat turnover intention karyawan akan mempengaruhi tingkat turnover pada Yayasan Cendikia Bunayya, ketika karyawan yang ada didalam Yayasan Cendikia Bunayya memiliki keinginan untuk keluar dari yayasan dan mencari pekerjaan diluar yayasan, maka tingkat turnover meningkat. Karyawan tidak akan meninggalkan organisasi tanpa suatu faktor yang memicu timbulnya turnover intention, baik faktor individual karyawan maupun faktor kepuasan kerja karyawan.

4.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention Pada Yayasan Cendikia Bunayya

Berdasarkan hasil penelitian ada beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya turnover intention pada karyawan Yayasan Cendikia Bunayya, yaitu :

1. Faktor kepuasan kerja yang rendah

- Tingkat kepuasan terhadap beban kerja, dimana beberapa dari karyawan merasa job desk yang diberi yayasan tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, ketika karyawan merasa job desk dibawah dari kemampuan karyawan tersebut maka akan timbul rasa bosan dan jenuh, sehingga muncul keinginan dan tertantang untuk mencari peluang kerja yang lain diluar yayasan yang sesuai dengan keahlian karyawan tersebut.
- Tingkat kepuasan terhadap peluang pengembangan karir, dimana pengembangan karir sangat dibutuhkan oleh karyawan. Semakin tinggi kemampuan dan keterampilan karyawan maka akan mencari pekerjaan yang mendukung pengembangan karir dan keberlangsungan pekerjaan di masa yang akan datang yang akan mempengaruhi taraf perekonomian karyawan tersebut.

Susilo Martoyo (1992), salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, karyawan akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang dihadapi. Dari beberapa pandangan dan pendapat dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah sikap individu terhadap kesesuaian, kemampuan dan harapan terhadap pekerjaannya.

2. Faktor Individual Karyawan

- Status Perkawinan atau kerluarga, dimana berperan sebagai seorang istri dan ibu juga menjadi salah satu faktor yang menyebabkan turnover intention pada Yayasan Cendikia Bunayya, karena dihadapkan dengan tanggung jawab sebagai ibu yang akan ingin fokus mengurus anak tetapi

memiliki tanggung jawab kerja pada Yayasan Cendikia Bunayya.

Menurut Christine & Oktorina (2010), konflik kerja-keluarga adalah sebagai bentuk *interrole conflict*, dimana tuntutan peran di dalam pekerjaan dan keluarga akan saling mempengaruhi. Dengan demikian ada dua dimensi:

1. pertama, konflik pekerjaan terhadap keluarga (*Work-family conflict*) yaitu pemenuhan peran dalam pekerjaan dapat menimbulkan kesulitan pemenuhan peran dalam keluarga.

2. Kedua, konflik keluarga terhadap pekerjaan (*Family-work conflict*), yaitu pemenuhan peran dalam keluarga dapat menimbulkan kesulitan pemenuhan peran dalam pekerjaan.

- Tingkat usia, dimana pada Yayasan Cendikia Bunayya kebanyakan karyawan berumur berkisar 21-30 tahun, usia yang masih sangat produktif dan tergolong muda, menyebabkan keinginan untuk mencoba berbagai kesempatan untuk mengeksplor lebih banyak kesempatan kerja diluar yayasan, karyawan yang berusia muda akan cenderung melakukan pengunduran diri apabila merasa pekerjaan kurang menyenangkan dan tidak sesuai dengan beban kerja. Hal ini disebabkan karena menganggap mereka masih muda, dapat mencari pekerjaan lain yang sesuai dengan keinginan mereka dan masih punya kesempatan. Selain itu, pada Yayasan Cendikia Bunayya yang berusia 50 tahun juga menginginkan untuk melakukan *turnover intention* dikarenakan merasa sudah tidak produktif dan ingin berhenti bekerja.

4.3.3 Tindakan Untuk Menekan Tingkat Turnover Intention Karyawan Pada Yayasan Cendikia Bunayya

Terjadinya turnover pada Yayasan Cendikia Bunayya tentunya memberikan dampak bagi proses operasional terutama didalam yayasan yang merupakan lembaga pendidikan yang setiap komponen dari yayasan sangat berpengaruh untuk mencapai tujuan untuk memberikan kualitas dan hasil terbaik untuk pesereta didiknya serta pelayanan yang baik untuk orangtua siswa-siswinya..

Diperlukan tindak lanjut ataupun perbaikan dalam proses perencanaan Sumber Daya Manusia (Proses rekrutmen yang sesuai dengan kebutuhan yayasan, menjelaskan secara detail jobdesk yang akan dilakukan oleh karyawan baru, penetapan kompensasi, perjanjian kontrak kerja, dan melakukan training) agar tidak terjadi resign secara tiba-tiba oleh karyawan dan terjadi kekeosongan posisi.

Melakukan evaluasi rutin untuk karyawan agar mengetahui kondisi yayasan baik dari SDM maupun operasional yayasan.

Ketika karyawan yang mengajukan resign dengan alasan ingin mengurus anak/keluarga dalam waktu tertentu, dan kondisi karyawan tersebut adalah karyawan yang berkompeten, maka yayasan dapat memberikan solusi atau kebijakan seperti cuti sementara sampai batas waktu yang disepakati. Sehingga ketika karyawan tersebut sudah bersedia bekerja kembali, maka akan kembali pada yayasan. Demikian pula yang dilakukan yayasan ketika salah satu karyawan yang ingin keluar dari yayasan dengan alasan mencari pekerjaan lain, Yayasan Cendikia Bunayya juga akan selalu mendengarkan keluhan dan memberikan solusi bagi karyawannya sebelum melakukan resign. Ketika yayasan menganggap permasalahan tersebut masih bisa dipertimbangkan dan masih ada keinginan dari

karyawan untuk bertahan. Menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang menyenangkan, memberikan fasilitas tambahan atau reward (bonus, voucher liburan, asuransi) bagi karyawan yang berkompeten atau memiliki kinerja yang tinggi sebagai imbalan dan rasa penghargaan atas pekerjaan karyawan. Namun ketika karyawan tetap ingin resign Yayasan Cendikia Bunayya maka akan dipersilahkan dengan syarat sesuai dengan aturan yang ada seperti, sesuai kontrak, atau dipersilahkan untuk berhenti ketika sudah ada yang menggantikan posisi kosong tersebut. Dengan begitu akan menekan dan mengurangi terjadinya ketidakstabilan proses belajar mengajar atau proses operasional yayasan. Namun tidak semua tindakan turnover ini dapat diantisipasi oleh yayasan. ketika seorang karyawan yang ingin resign dikarenakan harus berpindah domisili mengikuti keluarga maka hal tersebut tidak dapat dihindari dan tidak dapat ditahan oleh yayasan.

4.4 Implikasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini menghasilkan implikasi pada kasus turnover intention pada Yayasan Cendikia Bunayya.

1. Tingginya tingkat turnover intention pada karyawan akan mempengaruhi tingkat turnover pada Yayasan Cendikia Bunayya.

Tingkat turnover berpengaruh buruk terhadap kegiatan operasional dan kinerja yayasan yang disebabkan perencanaan sumber daya manusia yang kurang tepat. Kurang tepatnya perencanaan sumber daya manusia akan menyebabkan rendahnya kepuasan kerja dan komitmen yang dimiliki karyawan sehingga terjadi turnover intention.

2. Faktor yang mempengaruhi terjadinya turnover intention kepuasan kerja merupakan faktor yang paling mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar dari Yayasan Cendikia Bunayya. Terutama kepuasan terhadap beban kerja, kesempatan untuk mengembangkan karir. Semakin karyawan tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir dalam yayasan maka akan membuat karyawan terpacu untuk pindah ketempat yang lebih memberikan pengharapan yang lebih baik. Faktor individu yang diakibatkan tuntutan peran pekerjaan dan tuntutan sebagai istri atau ibu. Terjadinya turnover intention ketika karyawan harus memilih tuntutan peran apa yang harus terlebih dahulu dipenuhi, karena kedua tuntutan tersebut tidak bisa berjalan secara optimal dengan bersamaan. Usia yang mempengaruhi turnover intention cenderung tinggi pada karyawan berusia muda disebabkan karena mereka masih memiliki keinginan untuk mencoba kesempatan mencari pekerjaan.

3. Turnover intention dapat ditekan melalui berbagai cara diantaranya dengan melakukan perbaikan perencanaan sumber daya manusia menjadi lebih terstruktur dan jelas mulai dari proses rekrutmen, penetapan jobdesk, training. Penetapan kompensasi sesuai dengan keahlian dan keterampilan, memberi fasilitas atau reward penunjang kinerja bagi karyawan yang berkompeten. Melakukan pendekatan terhadap karyawan selain evaluasi perlu diadakannya hiburan atau liburan, menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang nyaman. Memberikan kesempatan promosi pada karyawan, baik promosi

jabatan atau promosi kenaikan gaji dan penambahan fasilitas-fasilitas penunjang pekerjaan dan meningkat kepuasan kerja karyawan.

4.5 Batasan Penelitian

Berdasarkan Hasil Penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa yang hal yang masih perlu diperhatikan. Hal yang perlu diperhatikan dan keterbatasan dari penelitian ini yaitu diantaranya :

1. Keterbatasan peneliti pada saat mencari sumber data dari yayasan yang sulit diperoleh dikarenakan terdapat beberapa dokumen yang tidak lengkap dan tidak update.
2. Keterbatasan dalam mendapatkan informasi karena narasumber tidak menunjukkan jawaban yang lengkap, dan terkesan menutupi jawaban.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention (Studi Kasus Pada Karyawan Yayasan Cendikia Bunayya Kabanjahe)" penulis mendapatkan beberapa kesimpulan yang melatarbelakangi terjadinya turnover, yaitu:

1. Tingkat turnover intention yang tinggi pada Yayasan Cendikia Bunayya karyawan yang masih aktif berkerja memiliki keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan, dan melakukan turnover ketika ada alternatif pekerjaan yang lebih baik diluar yayasan. Didukung oleh data yang menunjukkan tingkat turnover yang pada yayasan tersebut 5 tahun terakhir.
2. Faktor yang mempengaruhi terjadinya turnover intention pada karyawan Yayasan Cendikia Bunayya, yaitu: ketidakpuasan karyawan terhadap beban kerja, ketidakpuasan karyawan terhadap peluang karir, faktor status perkawinan, keluarga, dan usia.
3. Langkah yang dilakukan untuk menekan tingkat turnover diantaranya; melakukan perbaikan perencanaan SDM (proses rekrutmen, penetapan jobdesk, training yang terstruktur dan jelas), penetapan kompensasi sesuai dengan keahlian dan keterampilan, memberi fasilitas atau reward penunjang kinerja, melakukan pendekatan terhadap karyawan, menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang nyaman, memberikan kesempatan promosi pada karyawan.

5.2 Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan sehubungan dengan penelitian tentang Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention (Studi Kasus Pada Karyawan Yayasan Cendikia Bunayya Kabanjahe)” adalah :

1. Melihat turnover yang memiliki pengaruh bagi kinerja yayasan maka yayasan dapat memperbaiki sistem perencanaan sumber daya manusianya, dengan menjelaskan terlebih dahulu kepada calon pelamar mengenai job desk yang akan di emban, menjelaskan budaya perusahaan, membuat peraturan perjanjian kerja, mengevaluasi kinerja karyawan secara berkala.
2. Faktor yang paling mempengaruhi turnover pada yayasan adalah beban kerja maka hendaknya ketika melakukan rekrutmen karyawan yang ahli dalam bidangnya, sehingga sesuai dengan beban kerja yang diada dalam yayasan.
3. Untuk mengatasi faktor yang disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap jenjang karir, faktor usia maka yayasan harus memberikan apresiasi yang lebih kepada karyawan dengan jenjang pendidikan yg lebih tinggi, memiliki kemampuan yang lebih tinggi, dan memiliki masa kerja yang lebih lama. Apresiasi dapat berupa gaji pokok yang lebih besar, pemberian bonus, pemberian fasilitas, bentuk apresiasi tersebut akan meningkatkan kepuasan tersendiri bagi karyawan.

Daftar Pustaka

A.F Stoner, 2000, *Manajemen jilid 1*. Jakarta : Erlangga

Andini, R., 2006 “*Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang)*”. Tesis Universitas Diponegoro.

Chen, Z.X., dan Francesco, A.M. 2000. “*Employee Demography, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in China: Do Cultural Differences Matter?*”, *Human Relations*, 53(6): 869-887.

Christine, W.S., Oktorina, M., & Mula, I., 2010 “*Pengaruh Konflik Pekerjaan dan Konflik Keluarga Terhadap Kinerja dengan Konflik Pekerjaan Keluarga Sebagai Intervening Variabel (Studi pada Dual Career Couple di Jabodetabek)*”, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 12

Dharma, Surya. (2013) *Manajemen Kinerja : Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Handoko, T. Hani. (2001) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE : Jogjakarta.

Harnoto. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prehallindo.

Issa, Ahmad, & Gelaidan, 2013. “*Job Satisfaction and Turnover intention Based On Sales Person Standpoint. Middle-East Journal Of Scientific Research*”, 525-531. Retrieved from ResearchGate

Manurung & Intan, 2008, “*Analisis pengaruh stress kerja dan kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan (studi pada STIKES Widya husada semarang)*”, *Diponegoro Jurnal Of management*, Vol.1, No.2.

Mobley, W. H. 1986. *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Alih Bahasa :Nurul Imam. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.

Mobley, W. H. 2011. *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Alih Bahasa :Nurul Imam. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.

Moleong, Lexy J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosdakarya.

Moleong Lexy J. 2016, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Neuman, W. Lawrence. 2013. *Metodologi Penelitian Sosial Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif Edisi 7*. Jakarta: Indeks

Mueller, John Dwight Kammeyer, 2003, "Turnover Process in a Temporal Context : It's about Time", on line (www.emeraldinsight.com).

Sekaran, U. and Bougie, R. (2016) *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.

Simamora, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE

Suartana, I. W. (2000). "Anteseden dan Konsekuensi Job Insecurity dan Keinginan Berpindah pada Internal Auditor.", Tesis S2.UGM.

Sugiyono, P. D. (2017) "Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D", Penerbit CV. Alfabeta: Bandung.

Susilo Martoyo, 1992 , *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke 2, BPFE UGM, Yogyakarta.

Suwandi & Indriantoro, Nur, 2003. *Pengujian Model Turnover Pagewalk dan Strawser : Studi Empiris pada Lingkungan Akuntansi Publik*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia Vol.2

Tri Aryati, Nyoman, 2002. "Pengaruh Adaptasi Kebijakan Work-Family Issue Terhadap Absence dan Turnover". Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi, Vol.2

Williams, L. J., dan J. T. Hazer, 1986. "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods", Journal of Applied Psychology.

Yucel, Ilhami. 2012, "Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study". International Journal Of Business and Management. Canadian Center of Science and Education.

Yuniar, M, 2008. "Pengaruh Faktor Ketidakamanan Kerja (Job Insecurity) dan Kepuasan Kerja Terhadap Niat Pindah (Turnover Intention) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening". Tesis. Semarang : Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.



Lampiran

Lampiran 1 Transkrip Hasil Wawancara

1.1 Transkrip Hasil Wawancara

1. IDENTITAS RESPONDEN

Nama Lengkap : Karyawati br. Karo-karo

Jenis Kelamin : Perempuan

Umur : 50 tahun

Pendidikan Terakhir : SMA

Lama Bekerja : 11 Tahun

Jabatan : Bendahara

ISI WAWANCARA

Pewawancara : Assalamualaikum wr,wb. Selamat sore bu,

Narasumber : Waalaikumsalam wr,wb, selamat sore

Pewawancara : Sebelumnya Perkenalkan saya Ira Masita, mahasiswa jurusan Manajemen Universitas Berawijaya, yang sedang melakukan penelitian tugas akhir, eee yang meneliti objek Yayasan Cendikia Bunayya, dan memilih ibu menjadi salah satu narasumber informan. Baik bu, (eee) untuk memulai wawancara ini saya ingin bertanya, sudah Berapa lama bekerja di Cendikia Bunayya?

Narasumber : Saya bekerja sudah hampir 11 tahun, sejak awal Yayasan ini di buka.

Pewawancara : Alasan ibu memilih untuk bekerja di Cendikia Bunayya?

Narasumber : Sebelumnya saya seorang ibu rumah tangga dek, dan awalnya saya mendapat tawaran untuk membantu di sekolah ini oleh ibu yayasan, yang mana pada saat itu sekolah ini baru dibuka. Awalnya saya bersedia karena berpikir ya daripada saya menganggur dan kebetulan pada awalnya bunayya berada di lingkungan tempat tinggal saya ya jadi saya terima tawaran tersebut.

Pewawancara : baik bu, dengan masa kerja yang sudah 11 tahun ini, apakah ibu pernah terpikir atau berniat untuk keluar dari Yayasan Cendikia Bunayya ini?

Narasumber : ee, ya tentunya pernah, kadang memeing ee ada masanya ingin berhenti kerja, kadang dengan sendirinya keinginan tersebut hilang.

Pewawancara : oo begitu ya bu. Nah biasanya ada faktor yang menyebabkan seseorang ingin keluar dari tempat bekerja, seperti faktor yang dari dalam diri karyawan, yang biasanya dikarenakan usia, lama bekerja, pendidikan, atau dikarenakan status perkawinan atau keluarga. Nah apakah diantaranya juga menjadi alasan ibu pernah ingin keluar dari yayasan ini?

Narasumber : iya, eee benar, karena usia saya yang sudah menginjak di angka 50 tahun, yang menurut saya kadang merasa sudah saatnya untuk tidak bekerja lagi. Apalagi kadang saya merasa faktor U ini membuat cara berpikir saya sudah tidak selincah seperti waktu muda dulu. Jaman juga semakin berkembang jadi saya merasa sudah ketinggalan sekali, tetapi untuk bersekolah atau belajar lagi rasanya sudah tidak mungkin.

Pewawancara : eee berarti ibu merasa bebean pekerjaan ibu saat ini tidak sebanding dengan kemampuan yang ibu miliki?

Narasumber : ya bisa dibilang seperti itu, karena pada awalnya saya itu ee ditugaskan menjadi pendamping guru paud. Yang saya rasa tidak sulit, karena status saya yang ibu rumah tangga yang memang memiliki anak dan biasa berhadapan dengan anak kecil. Namun dengan bertambahnya murid dan alhamdulillah semakin berkembangnya sekolah ini saya diminta untuk memegang pembukuan. Eee ya mungkin kalo sekedar mencatat uang masuk dan keluar itu ya saya bisa, tapi kan ada hal-hal pembukuan yang harus benar-benar terpericni, dimana dulunya saya juga hanya tamatan SMA yang tidak punya pengalaman sebagai akuntan, mau

belajar lagipun sudah terlalau berat, haeh makanya dulu itu saya sempat ingin mundur dari posisi ini.

Pewawancara : eee Lalu mengapa sampai saat ini, bahkan sudah lebih dari 10 tahun ibu tetap bertahan untuk bekerja di yayasan Cendikia Bunayya ini ?

Narasumber : eeee Alhamdulillah, saya sampai sekarang masih bertahan disini, karena setelah 1 tahun diposisikan sebagai bendahara itu, saya sempat ngobrol ke ibu yayasan dan menceritakan keluhan saya, kalo saya sepertinya tidak sanggup untuk handle sendiri, ee jadi saya mengusulkan kalau saya perlu dibantu dalam masalah keuangan, ditambah lagi setiap tahunnya murid di cendikia bunayya ini semakin bertambah, sehingga tidak bisa jika saya saja yang memegang masalah keuangan, dan alhamdulillah setelah itu ditambahlah orang-orang yang membantu saya dalam urusan keuangan.

Pewawancara : baik bu, dari jawaban yang ibu utarakan tadi kendala yang ibu hadapi itu berkaitan dengan usia, dan beban kerja yang kurang sesuai dengan pendidikan dan kemampuan ibu. Ee lalu apakah diluar dari hal tersebut, ibu sudah merasakan kepuasan kerja, kepuasan dalam hal gaji, kepuasan atas kondisi kerja, lingkungan kerjanya saat ini misalnya?

Narasumber : kalo kita bicara kepuasan terhadap gaji mungkin semua orang tidak akan pernah puas, tetapi karena saya dulunya merasa bekerja disini ee bisa dibilang untuk mencari pengalamana, mengisi kegiatan saya yang dulunya hanya ibu rumah tangga, jadi say rasa gaji itu sudah cukup untuk saya. istilahnya mungkin gaji yang saya dapatkan disini sebagai eee tambahan. Ee tadi kepuasan apa yang ditanyakan lagi dek?

Pewawancara : kepuasan ibu ee terhadap lingkungan kerja, kondisi pekerjaan ibu, beban pekerjaan saat ini, bagaiman pendapat ibu?

Narasumber : ohh ya, kalo untuk lingkungan kerja saya sangat senang, apalgi disini ya sudah seperti kekeuargaan, bagi saya yang mungkin



pegawai tertua disini melihat rekan yang itu sudah seperti adik atau anak saya sendiri. kalo beban sampai saat ini yan mungkin faktor usia tadi saya merasa kadang sudah capek dengan pekerjaan, berpikir pun sudah lebih cepat lelah, menghadapi orang-orang yang banyak juga disini, nah itu yang membuat saya merasa mungkin udah saatnya beristirahat dirumah saja.

Pewawancara : ibu disini juga merupakan pegawai yang terlama masa kerjanya disini, apakah ada perasaan seperti terikat, rasa memiliki, memiliki komitmen dengan yayasan ini?

Narasumber : iya tentu, kalo dipikir-pikir saya tahu bagaimana awal mula merinti, pegawai di awal yayasan ini dibuka berkerja sama promosi kesana kemari, berusaha sekali memberikan yang terbaik. eee Sampai banyak masyarakat percaya dan alhamdulillah perkembangannya sangat pesat dan dikenal sebagai sekolah yang baik pelayanan dan kualitasnya. Saya ingat sekali bagaimana usaha kami makanya eee rasanya sedih kalo pada akhirnya saya harus berhenti bekerja. Dulu itu pegawainya belum sebanyak sekarang juga jadi lebih terasa memang bagaian yang mendirikan juga.

Penwawancara : seperti yang ibu katakan, dulunya pegawai disini hanya 6 dengan apa ee kondisi murid yang masih sedikit, dan dengan keadaany sekarang yang baik pegawai dan murid yang bekal lipat lebih banyak, apakah kinerja dari pegawai disini sama dengan dahulu diawal yayasan ini berdidu bu?

Narasumber : tentu sangat beda, eee kalo dulu itu kita belum punya nama, jadi ada tuntutan usaha masing-masing dari kita itu ada, bahkan untuk pendekatan kepada orang tua siswa kita. Kalo sekarang yayasan cendikia bunayya inikan sudah punya nama, orang-orang udah tau lah bagaimana imagenya sekolah bunayya. Jadi kita sebagai pegawai tuntutannya tidak seperti dulu, yaa walaupun ya kita selalu berusaha memberikan pelayanan dan kualitas yang terbaik. Kalo untuk guru-gurunya serkarang mungkin lebih kearah bagaimana

mereka mampu berhasil mengajarkan murid agar ilmunya dipelajari sampai.

Pewawancara: baik bu, mungkin ini sebagai pertanyaan penutup dari saya, menurut ibu dengan seringnya pergantian karyawan disini, termasuk guru yang keluar masuk dari yayasan ini, akan berpengaruh terhadap kualitas dan pelayanan yang diberikan?

Narasumber : ya mungkin sedikit banyaknya akan berpengaruh, ee apalgi kalo yang keluar merupakan org yang sudah lama bekerja disini dia sudah sudah tau betul seluk beluk yayasan ini, tiba-tiba keluar dengan alasan tertentu, maka kita harus mencari pengganti, dan kita harus memulai dari awal lagi butuh waktu untuk pegawai baru untuk beradaptasi disini.

Pewawancara : baik bu, terimakasih banyak atas waktu yang ibu luangkan. Saya akhiri wawancara ini. Asalamualikum wr wb

Narasumber : Waalaikumsalam wr wb

1.2 Transkrip Hasil Wawancara

2. Identitas Responden

Nama Lengkap : Eka Ratna

Jenis Kelamin: Perempuan

Lama Bekerja : 4 Tahun

Jabatan : Guru Mis

ISI WAWANCARA

Pewawancara : Assalamualaikum wr,wb. Selamat Malam bu eka

Narasumber : Waalaikumsalam wr,wb, iya selamat malam

Pewawancara : Perkenalkan nama saya Ira Masita, mahasiswa jurusan Manajemen Universitas Berawijaya, yang sedang melakukan penelitian tugas akhir, meneliti Yayasan Cendikia Bunayya sebagai objek skripsi saya, Baik bu disini saya memilih ibu

menjadi salah satu informan. Sebelumnya saya ingin bertanya, sudah berapa lama ibu bekerja di Cendikia Bunayya?

Narasumber : Saya sudah kurang lebih 4 tahun bekerja di yayasan Cendikia Bunayya

Pewawancara : Bagaimana awalnya anda bisa bekerja di Cendikia Bunayya?

Narasumber : Ketepatan saya menikah dengan salah satu pegawai di Yayasan cendikia Bunayya ini, dan akhirnya saya melamar disini pada saat itu ada posisi yang kosong.

Pewawancara : Apakah anda merasa Cendikia Bunayya sudah sesuai dengan pekerjaan

yang anda inginkan?

Narasumber : ya karena seorang sarjana pendidikan jadi ya bekerja sebagai guru, dan sebelumnya saya juga seorang guru di sekolah swasta lainnya, saya merasa di cendikia bunayya lebih sesuai dengan kriteria tempat kerja yang saya inginkan.

Pewawancara : Apakah yang membedakan dari tempat anda mengajar sebelumnya?

Narasumber : Ya, mungkin karena lebih dekat dengan tempat tinggal saya, bunayya juga yayasan yang lebih besar dan bisa dikatakan lebih bergengsi atau lebih dikenal oleh masyarakat.juga suami saya bekerja disini sehingga saya lebih merasa nyaman mungkin begitu.

Pewawancara : Dari hal yang sudah ibu sebutkan, tapi adakah keinginan ibu untuk berpindah atau keluar dari yayasan cendikia bunayya?

Narasumber : Mungkin untuk berpindah ketempat kerja lain tidak kepikiran, eee kecuali saya mendapat rezeki mencoba CPNS, dan lulus. Karena ya pasti hrpan saya mendapat pekerjaan yang memang sudah menjamin sampai tua, dan gaji yang lebih besar.

Pewawancara : ooo begitu ya bu, dengan kata lain ibu ingin mencari kepuasan kerja, kepuasan terhadap gaji yang mungkin lebih menjanjikan?

Narasumber : Iya benar, terutama untuk jadi PNS sih karena untuk tenaga kerja honorer seperti saya,sangat sulit mendapatkan tempat yang



bisa memberikan gaji yang besar. tapi memang di cendikia bunayya ini udah lebih besar dibanding dengan di sekolah lain jika tenaga horer.

Pewawancara : Untuk faktor individual lainnya, seperti usia, masa kerja, pendidikan, status perkawinan atau keluarga, ada yang memungkinkan ibu untuk keluar dari yayasan ini buk?

Narasumber : Saya rasa dari beberapa faktor tersebut yang memungkinkan untuk keluar itu mungkin faktor kelurga terutama anak, karena pada saat saya lahiran anak pertama saya memang cuti melahirkan 2 bulan, lalu saya bekerja lagi seperti biasa. Nah pada waktu lahiran anak kedua itu saya sempat berpikir untuk berhenti bekerja, karena akan repot mengurus anak yang masih batita di tambah anak yang baru lahir.

Pewawancara : eee, lalu pada saat ibu melahirkan anak kedua, keputusan apa yang ibu ambil untuk pekerjaan ibu ini?

Narasumber : ya alhamdulillahnya satu yang saya suka dengan yayasan ini kita selalu diterima untuk sharing dan dicarikan solusi terbaik, jadi pada saat itu, saya mencoba menceritakan niat saya untuk berhenti bekerja kepada kepala sekolah, lalu kepala sekolah menyampaikan kepada yayasan, dan pada akhirnya diberikan pilihan, saya diperbolehkan extra cuti dan tugas digantikan oleh guru lain, atau tetap ingin keluar dari yayasan, saya diberipilihan dan tanpa paksaan, jadi pada saat itu saya memilih untuk extra cuti jadi 4 bulan.

Pewawancara : bagaimana menurut ibu dalam hal lingkungan kerja, budaya organisasi, atau beban kerja yang ibu jalani?

Narasumber : eee kalo lingkungan kerja sangat menyenangkan karena disini sangat kekeluargaan jadi saya tidak pernah merasa jenuh bahkan seperti yang sudah saya sebutkan tadi, ketika kita menceritakan permasalahan pasti diberi solusi. Beban kerja ya sebagaimana mestinya saya sebagai guru pada umumnya, yang ee tugasnya memang seperti itu. Cuma memang disetiap sekolah apalgi



sekolah swasta masing-masing memiliki peraturan tersendiri, punya budaya sendiri, seperti disini dimana guru harus berpakaian muslim sesuai syariat islam, guru juga diwajibkan mengikuti pengajian diluar jam sekolah. Tapi menurut saya itu peraturan yang sangat bagus dan sama sekali tidak memberatkan.

Pewawancara : baik bu mungkin pertanyaan tadi sekaligus menjadi pertanyaan terakhir dari saya, terimakasih banyak atas waktu yang ibu luangkan. Saya akhiri wawancara ini. Asalamualikum wr wb

Narasumber : Waalaikumsalam wr wb.

1.3 Transkrip Hasil Wawancara

1. Identitas Responden

Nama Lengkap : Fitria Wulandari

Jenis Kelamin : Perempuan

Umur : 23 Tahun

Pendidikan : Sarjana

Lama Bekerja : 2 Tahun

Jabatan : Tata Usaha

ISI WAWANCARA

Pewawancara : Assalamualaikum wr,wb. Selamat sore bu Fitri.

Narasumber : Waalaikumsalam wr,wb, selamat sore juga.

Pewawancara : Sebelumnya terimakasih atas waktu yang sudah diluangkan, perkenalkan saya Ira Masita, mahasiswa jurusan Manajemen Universitas Berawijaya, yang sedang melakukan penelitian tugas akhir, meneliti objek Yayasan Cendikia Bunayya sebagai objek skripsi saya. Untuk memulai wawancara ini saya terlebih dahulu saya ingin bertanya, sudah berapa lama anda bekerja di Cendikia Bunayya

Narasumber : Saya kurang lebih 2 tahun bekerja disini.

Pewawancara : Mengapa anda memilih bekerja di Cendikia Bunayya?

Narasumber : Kebetulan 2 tahun lalu itu saya baru lulus, dan mencoba melamar di cendekia bunayya ini, pada saat itu saya mengajukan lamaran sebagai guru kimia, tapi posisi kosong pada saat itu di bagian tata usaha dan karena saya butuh pekerjaan sebagai *fresh graduate* jadi saya tetap mengambil kesempatan itu.

Pewawancara : lamaran yang anda masukkan tidak sesuai dengan posisi yang anda lamar, lalu apakah anda merasa ada kesulitan dalam menjalankan pekerjaan anda di yayasan ini?

Narasumber : ya untuk memang jenis pekerjaan mungkin tidak sesuai dengan jurusan saya yaitu di bidang kimia. Tp saya tidak merasakan kesulitan sama sekali.

Pewawancara : Lalu, dengan ketidaksesuaian job desk yang anda sekarang ini, apa yang membuat anda masih bertahan bekerja disini?

Narasumber : Saya masih betah bekerja disini karena saya merasa lingkungan kerja yang sudah seperti keluarga. Belum menemukan kesulitan dari pekerjaan saya, dan saya menganggap bekerja disini sebagai tempat saya untuk mencari pengalaman untuk dunia kerja.

Pewawancara : Lalu apakah kemungkinan atau keinginan anda untuk keluar dari yayasan ini dan bekerja ditempat lain?

Narasumber : Ketika nantinya ada tawaran kerja yang lebih menjurus kepada jurusan saya akan saya pertimbangkan. saya ingin mencoba hal baru, mencari pekerjaan yang memang ada kaitannya dengan ilmu yang saya pelajari pada saat kuliah. Apalagi diusia saya yang masih muda ini saya rasa sangat perlu untuk mencoba hal-hal baru. agar menambah pengalaman hidup saya juga nantinya.

Pewawancara : Disini dapat saya garis simpulkan, jika ibu akan keluar dari yayasan ini jika ada kesempatan kerja dari luar yang sesuai dengan ilmu yang anda miliki.



Narasumber : Ya benar sekali, dan pastinya saya akan mengajukan pengunduran diri secara baik-baik dan akan menyelesaikan tanggung jawab saya terlebih dahulu.

Pewawancara : eee Pada saat ini Yayasan cendikia bunayya sudah merambah ke jenjang pendidikan SMA, yang dimana biasanya sudah mempelajari mata pelajaran kimia, apakah hal tersebut dapat menjadi kesempatan buat ibu untuk menyesuaikan pekerjaan dengan bidang yang ibu miliki?

Narasumber : yaa, memang 1 tahun belakangan semenjak tingkat SMAnya dibuka saya diminta untuk membantu dalam mata pelajaran kimia, namun karena basic saya yang bukan sarjana pendidikan, menurut saya akan sulit untuk mencapai jenjang karir sesuai seperti yang saya inginkan, dan mungkin diluar yayasan ini akan ada kesempatan untuk mengembangkan karir saya, dan nanantinya saya juga akan melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi.

Pewawancara: ooo iya, pengembangan karir untuk anda akan sulit, eee akan sulit ya jika tetap bertahan bekerja di yayasan ini. Baiklah buk fitri, terimakasih atas waktu wawancaranya. Saya akhiri wawancaranya ini, Assalamualaikum wr, wb

Narasumber : iya, terimakasih kembali. Waalaikumsalam, wr wb.

1.4 Transkrip Hasil Wawancara

1. Identitas Responden

Nama Lengkap : Satria Yudha Seroja

Jenis Kelamin : Laki-Laki

Umur : Tahun

Pendidikan : Sarjana

Lama Bekerja : 6 Tahun

Jabatan : Operator Yayasan Cendikia Bunayya

ISI WAWANCARA

Pewawancara : Assalamualaikum wr, wb, selamat siang pak Satria, perkenalkan nama saya Ira Masita, mahasiswa jurusan Manajemen Universitas Berawijaya, yang sedang melakukan penelitian tugas akhir, meneliti Yayasan Cendikia Bunayya sebagai objek skripsi saya.

Narasumber : Waalaikumsalam wr, wb, selamat sore,

Pewawancara : Sudah Berapa lama Bapak bekerja di Cendikia Bunayya?

Narasumber : Saya bekerja di yayasan ini sekitar 6 tahunan.

Pewawancara : Mengapa anda memilih bekerja di Cendikia Bunayya?

Narasumber :Awalnya saya diminta untuk membantu dalam hal mengurus operasional dan yang berkaitan dengan data-data yayasan, dan ketepatan saya juga memiliki ikatan persaudaraan dengan pemilik yayasan, dan akhirnya saya bekerja disini

Pewawancara : Apakah anda merasa Cendikia Bunayya sudah sesuai dengan pekerjaan yang anda inginkan?

Narasumber : Pada awalnya tentu tidak, karena basic saya seorang programmer, yang biasa mengerjakan hal rumit, membuat aplikasi dan lainnya dan bekerjanya juga fleksibel.

Pewawancara : Lalu apakah selama bekerja 6 tahun disini, bapak pernah atau ingin keluar dari yayasan cendikia bunayya?

Narasumber : Dulu saya sempat keluar dari Yayasan ini, tapi karena memegang sangat dibutuhkan dan diminta saya kembali lagi bekerja disini.

Pewawancara : Apakah hal itu terjadi karena bapak merasa tidak cocok dengan basic yang bapak miliki, sehingga tidak puas dengan pekerjaan pada saat itu?

Narasumber : Iya benar.



Pewawancara : Lalu setelah kembali, apakah saat ini ada perubahan yang bapak rasakan, dan membuat pada akhirnya masi bertahan bekerja disini?

Narasumber : tentunya masih merasa ini bukan passion saya, teteapi semakin majunya sistem pendidikan, tuntutan dari pusat juga semakin berkembang dalm mengolah data-data untuk sekolah banyak menggunakan aplikasi-aplikasi, jadi saya merasa sudah bisa menyalurkan kemampuan saya dalam bekerja.

Pewawancara : oiya, tadi bapak mengatakan, kalo pada akhirnya bapak diminta kembali lagi bekerja di yayasan ini, apakah ada permintaan atau kesepakatan yang bapak ajukan sebelum kembali lagi ke yayasan ini?

Narasumber : eeee iya, seperti yang saya katakan tadi, saya merasa bekerja disini bukan passion saya, ditambah waktunya kerja yang tetap. Maka dari itu saya meminta izin kepada yayasan untuk memberikan saya sedikit kebebasan, dan memeberi saya kesempatan untuk berkair di luar yayasan ini.

Pewawancara : kebebasan seperti apa yang bapak minta?

Narasumber : Jadi gini, ya berkerja sebagai operator sekolah itu ada waktu-waktu tertentu yang memang sangat sibuk, ada waktu dimana senggang, jadi saya meminta ketika saya ingin mengikuti pelatihan mislanya, atau mungkin saya ada job diluar pekerjaan yayasan, saya diperbolehkan untuk mengambilnya.

Pewawancara : dengan adanya kebebasan untuk mengambil job diluar, atau mengikuti acara diluar, apakah itu tidak mengganggu pekerjaan bapak atau bahkan mengutamakan pekerjaan lainnya?

Narasumber : tentunya dengan kesepakatan, saya boleh menerima pekerjaan dari luar ketika sedang tidak sibuk mengurus pekerjaan di yayasan. Dan yang seperti saya katakan tadi bahwa pekerjaan sebagai programer itu waktunya bisa fleksibel, jd saya bisa mengatur waktunya.

Pewawancara : dengan demikian, dengan keistimewaan yang bapak dapatkan dari yayasan, sehingga bapak bertahan sampai sekarang bekerja disini?

Narasumber : Ya bisa di bilang seperti itu, karna kalo saya stuck dan tidak memiliki kebebasan seperti tadi, saya mungkin akan keluar dan mencari pekerjaan yang dapat mendukung berkembangnya karir saya sebagai seorang programmer.

Pewawancara : Diluar dari permasalahan beban kerja yang tidak sesuai, apakah ada faktor lain yang membuat bapak berpikir untuk keluar dari yayasan ini?

Narasumber : eee dulu mungkin masalah gaji, ada keinginan mencari pekerjaan yang bisa mendapatkan yang lebih, karena dulunya ketika mendapat job membuat aplikasi gitu misalnya ya pendapatannya juga lumayan, tapi memang tidak menetap tidak bisa setiap hari didapatkan, tapi alhamdulillah setiap tahunnya gaji saya juga bertambah, di tambah lagi dari pekerjaan saya dari luar bisa menambah penghasilan saya.

Pewawancara : Baik pak, kalo begitu, terimakasih atas waktu dan kesediaan bapak untuk saya wawancarai. Assalamualaikum wr, wb.

Narasumber : Waalaikum salam wr,wb

1.5 Transkrip Hasil Wawancara

1. IDENTITAS RESPONDEN

Nama Lengkap : Lia Handayani Chaniago

Jenis Kelamin : Perempuan

Umur : tahun

Pendidikan : Sarjana

Lama Bekerja : 11 Tahun

Jabatan : Kepala Sekolah MI

ISI WAWANCARA

Pewawancara : Assalamualaikum wr,wb. Selamat Sore Ibu Lia

Narasumber : Waalaikumsalam wr,wb, iya selamat sore dek ira.

Pewawancara : Terimakasih sudah meluangkan waktunya untuk dapat saya wawancarai, mungkin yang akan saya tanyakan terlebih dahulu, sudah Berapa lama Ibu bekerja di Yayasan Cendikia Bunayya ini ?

Narasumber : Saya mulai bekerja sejak awal sekali yayasan ini berdiri. Bahkan saya termasuk salah satu orang yg membantu mendirikan yayasan ini.

Pewawancara : Bagaimana awalnya ibu bisa bergabung denganyayasan cendikia bunayya ini?

Narasumber : Memang sebelumnya saya seorang guru RA di luar kota, dan ketika saya memutuskan untuk pulang ke kampung halaman. Kebetulan pemilik yayasan ini rekan saya, kami berteman sudah cukup lama. Pada saat itu beliau berencana membuka sekolah yang berbasis agama. Karena kebetulan saya juga sebelumnya mengajar di TK dan sempat menjabat sebagai kepala sekolah, jadi saya memutuskan untuk ikut membantu proses pendirian yayasan ini.

Pewawancara : Sejak awal berdirinya yayasan ini apakah ibu langsung diposisikan sebagai kepala sekolah?

Narasumber : Iya saya di posisikan sebagai kepala sekolah, karena ,memeang saya sudah memiliki pengalaman sebagai kepala sekolah, apalagi di awal berdirinya yayasan ini belum memiliki pegawai yang berpengalaman. Maka dari itu saya yang diposisikan langsung untuk menjadi kepala sekolah.

Pewawancara : Tentunya sebagai kepala sekolah ibu yang menjadi perantara antara rekan-rekan pegawai dengan pemilik yayasan, mungkin juga ketika ada guru yang ingin mengundurkan diri akan bertukar pikiran terlebih dahulu kepada ibu?



Narasumber : Ya betul, selain jabatan menjadi sebagai kepala sekolah, juga sebagai penengah ketika ada guru disini mengalami kendala, termasuk ketika mereka berencana untuk resign.

Pewawancara : Dengan begitu, tentunya ibu mengetahui alasan apa yang menyebabkan karyawan ingin resign dari yayasan ini, apakah ibu bisa menceritkannya?

Narasumber : Ya, memang tidak semua karyawan mengatakan alasan, tapi ya biasanya mereka mengatakan alasan keluar itu diterima ditempat kerja yang menurut mereka lebih baik atau sesuai keinginan, ee ada juga dikarenakan salah satu anggota keluarga berpindah tugas yang mengharuskan untuk juga harus berpindah tempat tinggal yang cukup jauh dari daerah ini.

Pewawancara : apakah ada yang alasan lain mungkin membuat mereka ingin keluar buk?

Narasumber : ya sebageian besar hanya itu saja, oo iya ada juga yang pindah karena ya alhamdulillah lulus di ujian penerimaan CPNS, dan karena disini banyak yang masih muda ada beberapa yang resign dikarenakan menikah dan harus ikut dengan suami.

Pewawancara : ooo begitu ya bu.. Kalo untuk ibu sendiri yang sejak awal berdirinya yayasan ini, apakah pernah terpikir oleh ibu untuk keluar dari yayasan ini bu?

Narasumber : Tentunya pernah, terutama ketika saya sedang hamil anak kedua, dimana pada saat itu anak pertama saya masih sangat kecil juga, saya juga pernah dalam keadaan sakit yang mengharuskan saya harus istirahat dalam waktu yang cukup lama, pada saat itu saya juga sempat kepikiran untuk berhenti.

Pewawancara : dengan kendala seperti itu, teteapi mengapa sampai saat ini ibu masih teteap bertahan bekerja di yayasan ini bu?

Narasumber : pastinya karena ada solusi yang diberikan dari yayasan yang memperbolehkan saya untuk beristirahat dalam jangka waktu sampai saya benar-benar pulih.



Dan setelah saya pikir-pikir juga, sangat sayang jika saya samapi meninggalkan tempat saya bekerja karena saya merasa sudah menjadi bagian dari yayasan karena memeing dari awal membantu merintis mendirikan yayasan tersebut.

Pewawancara : Dengan adanya keringanan yang diberikan perusahaan, hal itu tentu sebagai tolak ukur ibu untuk tetap bertahan berada diperusahaan ini.

Narasumber : benar sekali, ketika yayasan ini saja memberikan saya keringanan, saya juga harus mempertimbangkan, terlebih saya sedah merasa memiliki keterikatan dengan yayasan ini.

Pewawancara : Baik bu lia, terimakasih atas waktu dan kesempatan yang telah ibu berikan untuk berwawancara. Assalamualaikum wr,wb.

Narasumber : Iya sama-sama dek ira, semoga dapat membantu.

Walaikumsalam wr,wb.

1.6 Transkrip Hasil Wawancara

3. IDENTITAS RESPONDEN

Nama Lengkap : Siti Nuraya Br. Karo-Karo

Jenis Kelamin : Perempuan

Umur : 46 tahun

Pendidikan : Sarjana

Jabatan : Pendiri Yayasan Cendikia Bunayya

Pewawancara : Assalamualaikum wr, wb. Selamat siang ibu Siti.

Narasumber : Walaikumsalam Wr, Wb

Pewawancara : Sebelumnya terimakasih telah meluangkan waktu untuk memberikan saya kesempatan untuk berwawancara. Saya akan memperkenalkan diri terlebih dahulu, Nama saya Ira Masita, mahasiswi jurusan Manajemen , Universitas Brawijaya. Eee dimana saya sedang melakukan penelitian yang berjudul “ Faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention pada yayasan

“cendikia bunayya”, eee yang menjadi tugas akhir dan memilih cendikia bunayya sebagai objek penelitian.

Narasumber : Iya, baik saya persilahkan nak.

Pewawancara : Sebelumnya terkait masalah *Turnover Intention* pada yasyasan cendikia bunayya ini, eee dimana saya melihat data kepegawaian, bahwa sering terjadi keluar masuknya pegawai di yayasan ini. Bagaimana tanggapan ibu tentang hal tersebut?

Narasumber : Ya, alhamdulillah Yayasan ini udah berdiri sejak 11 tahun yang lalu, dengan perkembangan yang cukup pesat, termasuk jumlah tenaga kerjanya. Eee Memang tingkat keluar masuk tenaga kerja disini terbilang terlalu sering terjadi.

Pewawancara : Sebagai pendiri dan pemilik yayasan, ee apakah ibu mengetahui, apa penyebab atau alasan karyawan tersebut resign dari yayasan ini bu?

Narasumber : kalo ditanya penyebab pastinya ya saya juga kurang mengerti, karena pada saat pengajuan resign dan saya kadang mencoba bertanya juga, ee apa alasan keluar, rata-rata itu dikarenakan, ikut suami berpindah tugas, karna baru menikah dan harus ikut pasangan terutama bagi adik-adik yang perempuan, ya begitu, kebanyakan dikarena faktor keluarga itu yang alasan yang sering saya dapatkan. Yaa itu memang ada juga yang mendapatkan tawaran kerja di tempat lain, memulai bisnis, dan mungkin yang terakhir itu juga ada yang lulus dalam penerimaan Pegawai Negeri.

Pewawancara : lalu bagaimana tanggapan ibu terhadap hal tersebut?

Narasumber : Ya, saya rasa begini, setiap pekerjaan dimanapun di perusahaan besar maupun kecil pasti megalami keluar masuknya tenaga kerja, ya jadi saya memaklumi sekali. Apalagi yayasan ini juga tergolong belum terlalu lama, saya juga sebagi pendiri membuka lapangan kerja dan berusaha memberikan yang terbaik untuk tenaga kerja di yayasan ini. Ya ee kepuasan masing-masing berbeda, kebutuhan berbeda juga ya dek, eee ada yang butuh mencari penghasilan yang lebi tinggi, sementara disini saya hanya



sanggup memberi gaji di bawah kebutuhan pegawai. Jadi ya saya tidak bisa memaksakan juga.

Pewawancara : Tapi langkah apa yang ibu lakukan untuk menekan angka keluar masuknya pegawai di yayasan ibu ini?

Narasumber : Alhamdulillah, disini saya berusaha tidak pernah memecat pegawai saya, ketika kinerjanya kurang baik sekalipun saya akan tetap tahan, mungkin saya biasanya melakukan teguran, sampai kalo keinginan dari pegawai itu keluar dari yayasan ini saya persilahkan.

Eee lalu ketika ada pegawai yang berkompeten, ataupun pegawai yang tiba-tiba ingin keluar dengan alasan tertentu saya berusaha mengajak ngobrol dan mencari solusi. ketika ada solusi maka kita harap pegawai itu bisa kita pertahankan tetap bekerja disini, tapi ketika solusinya juga tidak diterima dan tetap melakukan pengunduran diri, ya kita persilahkan, yang penting kita sudah berusaha.

Pewawancara : Dengan tingginya *turnover intention* ini, tentunya ada resiko bagi perusahaan, bagaimana tanggapan ibu?

Narasumber : Pastinya didalam usaha tentu ada resikonya, seperti di yayasan ini dengan adanya tingginya tingkat keluar masuk tenaga kerja akan mengganggu proses termasuk dalam belajar mengajar, apalagi ketika ada pegawai yang mengundurkan diri secara tiba-tiba, maka kita akan kewalahan untuk mencari pengganti atau menggantikan sementara dengan guru yang ada, maka bisa terhambatnya proses belajar mengajar antara guru dan siswa, itu yang paling utama. Lalu ketika ada pegawai baru yang masuk pun eee kita harus mentraining terlebih dahulu, jadi itu membutuhkan waktu juga.

Pewawancara : Lalu apa sebagai orang yang memiliki kewenangan tertinggi di yayasan ini, apa yang ibu lakukan untuk mengurangi tingkat *turnover intention* ini? Agar tidak berdampak pada kegiatan belajar mengajar?

Narasumber : Saya dan rekan-rekan lain pasti berusaha, kita sering mengadakan evaluasi, nah mungkin salah satu cara yang bisa mengurangi keluar masuknya pegawai apalagi secara tiba-tiba, maka saya sudah mencoba membuat evaluasi tahunan yang mana jauh sebelum masa ajaran baru setiap pegawai wajib menandatangani kontrak kerja, begitu juga bagi karyawan yang baru masuk mereka menandatangani kontrak kerja, dan membuat perjanjian jika ingin keluar dari yayasan paling tidak menunggu sampai ada pengganti, dan penyerahan tugas diantara 2 belah pihak, sehingga pegawai yang akan keluar sedikit banyaknya akan sharing terlebih dahulu akan tugas yang akan diterima oleh pegawai baru.

Pewawancara : Dengan cara tersebut apakah efektif untuk mengurangi tingkat *turnover intention* bu?

Narasumber : Secara langsung mungkin cara itu tidak dapat merubah keinginan orang untuk berkeluar dari yayasan ini, namun setidaknya hal tersebut mengurangi resiko seperti terganggunya proses belajar mengajar, karena pada dasarnya kita ini lembaga pendidikan, yang menjadi fokus utama kita adalah bagaimana proses belajar mengajar tetap berjalan lancar, dan menghasilkan lulusan-lulusan yang berkualitas.

Pewawancara : Baik bu, terimakasih banyak atas waktunya, dan terimakasih atas kesempatan diperbolehkan untuk wawancara sebagai bahan penelitian saya.

Narasumber : baik, semoga nantinya hasil dari penelitian jug akan memberikan pembelajaran dan masukan untuk yayasan cendikia bunayya ini.

Pewawancara : Assalamualikum wr. Wb buk

Narasumber : Waalaikumsalam wr,wb.

