

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sebuah institusi pendidikan membutuhkan dana dan waktu untuk proses pergantian guru pada setiap tahunnya, sekolah harus merekrut guru baru serta melatih mereka (Barnes, Crowe dan Schaefer, 2007, 8). Pergantian guru menciptakan pembelajaran yang tidak stabil bagi suasana kelas, baik pada hubungan antara guru dengan siswa yang secara langsung dapat mempengaruhi pembelajaran siswa dan kedekatan emosional (Melchiorre 2015, 14).

Adapun salah satu masalah yang berpengaruh dengan guru adalah tingkat intensi *turnover* yang tinggi. Intensi *turnover* atau keinginan untuk keluar dari suatu institusi pendidikan ke suatu institusi pendidikan lainnya, karena beberapa faktor merupakan wujud nyata dari *turnover intention* guru milenial. Hal ini tentu menjadi masalah serius bagi institusi atau organisasi, khususnya apabila guru yang keluar adalah guru yang mempunyai keahlian, kemampuan, keterampilan dan berpengalaman, serta menduduki posisi penting di dalam sebuah organisasi. Keadaan tersebut secara tidak langsung dapat mengganggu efektivitas jalannya operasional sekolah.

Merujuk pada data yang diperoleh di SD XYZ, menunjukkan bahwa dalam kurun waktu tiga tahun institusi ini mengalami tingkat *turnover* yang cukup tinggi. Mobley (2011, 22), mengatakan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya *turnover intention* diantaranya yaitu faktor beban

pekerjaan seperti stres kerja, lingkungan kerja, dan motivasi yang berdampak positif atau negatif terhadap tingkat kepuasan kerja.

Melchiorre (2015, 4), menyebutkan bahwa generasi milenial menyebar hampir disetiap profesi, terutama dalam institusi pendidikan. Perbedaan generasi di lingkungan kerja yang khususnya pada institusi pendidikan, diberbagai kasus semakin menarik untuk ditelisik. Milenial yang diidentifikasi sebagai kelompok demografis antara usia 23 tahun sampai dengan 35 tahun adalah generasi termuda diangkatan kerja modern (DeVaney 2015, 11). Adapun usia dewasa muda generasi milenial mendapat kritikan dari beberapa pemilik sekolah atau kepala yayasan karena mereka dinilai kurang dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan mereka di tempat kerjanya.

Guru milenial adalah sosok idealis yang mengharapkan kesuksesan datang dengan mudah dalam karir profesional mereka (Margolis 2016, 10). Myers dan Sadaghiani (2016, 23), menjelaskan bahwa generasi milenial adalah orang yang tidak memiliki target pencapaian tinggi dan memiliki kecenderungan egois dalam lingkungan pekerjaan. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa menjadi penting bagi milenial untuk memahami tantangan yang mungkin mereka hadapi dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya.

SD XYZ merupakan Sekolah Dasar Swasta yang mengaplikasikan kurikulum nasional dan *Cambridge Curriculum*. Guru Sekolah Dasar XYZ ini didominasi oleh milenial yang jumlahnya ada sebanyak 90% dari total jumlah guru yang ada. De Meuse *et al* (2010, 32), mengatakan bahwa terdapat empat generasi angkatan kerja yang ada di dalam sebuah perusahaan yaitu orang-orang yang lahir antara tahun 1920 sampai dengan tahun 1939 sebagai generasi *Boomers*, generasi

yang lahir antara tahun 1940 sampai dengan tahun 1959 merupakan generasi *Xers*, generasi yang lahir antara tahun 1960 sampai dengan tahun 1979 adalah generasi Y, sedangkan generasi milenial lahir antara tahun 1980 sampai dengan akhir tahun 2000.

Berikut rentang usia guru yang mengajar di sekolah SD XYZ yaitu seperti yang disajikan di bawah ini.

Tabel 1.1 Rentang Usia Guru di SD XYZ

Rentang Usia (Tahun)	Jumlah Guru	Jenis Kelamin	
		Perempuan	Laki-laki
20-30	29	29	-
31-40	22	14	8
41-50	1	1	-

Sumber: Data sekunder HRD Sekolah SD XYZ, diolah, 2021.

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas, dapat dijelaskan bahwa jumlah guru milenial dengan rentang usia 20 sampai dengan 30 tahun ada sebanyak 29 orang dari total 52 guru yang ada di SD XYZ. Keseluruhan guru yang termasuk dalam kategori milenial tersebut semuanya adalah perempuan dan tidak ada yang laki-laki. Layton (2015, 41), mengatakan bahwa guru perempuan memiliki kecenderungan lebih rajin dalam hal kehadiran dibandingkan dengan guru laki-laki.

Kilber, Barclay dan Ohmer (2014, 26), mengatakan bahwa karakteristik yang terbentuk pada generasi milenial adalah percaya diri dan harga diri yang tinggi serta lebih terbuka dan bertoleransi terhadap setiap perubahan. Fenomena yang terjadi saat ini adalah banyak dari guru yang termasuk dalam generasi milenial menginginkan adanya kepuasan kerja, jadwal kerja yang fleksibel, menuntut kreativitas, adanya pengembangan karir guru yang jelas dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk dapat berkontribusi bagi kemajuan institusi pendidikan.

Sekolah SD XYZ sebagai salah satu institusi pendidikan yang mengharapkan agar tingkat *turnover intention* rendah, maka pihak manajemen harus dapat memodifikasi tempat kerja yang sesuai dengan kebutuhan guru milenial (Parikh 2013, 21). Kurangnya perhatian dari manajemen sekolah untuk menyediakan sarana prasarana yang layak bagi guru milenial, secara tidak langsung dapat meningkatkan kecenderungan mereka untuk pindah ke sekolah lainnya, (Melchiorre 2015, 9). Upaya di atas, menjadi salah satu strategi untuk menurunkan tingkat *turnover intention*, (Webfinance 2011, 1).

Tabel 1.2 Data *Turnover* Guru SD XYZ Jakarta Timur Tahun 2017 s/d 2020

Tahun	Jumlah Guru awal tahun ajaran baru	Jumlah Guru yang keluar	Jumlah Guru masuk	Jumlah Guru akhir tahun ajaran	Turnover Rate
2017	58	18	15	55	5,30 %
2018	55	16	13	52	5,60 %
2019	52	13	9	48	8 %
2020	54	10	5	49	9,70 %

Sumber: Data sekunder HRD Sekolah SD XYZ, diolah, 2021.

Dari data *turnover* yang didapat pada Tabel 1.2 maka dapat dikalkulasikan persentase tingkat *turnover* guru SD XYZ Jakarta Timur dengan menggunakan rumusan *LTO (Labour turnover)*.

$$\text{Turn Over} = \frac{(\text{Guru Keluar} - \text{Guru Diterima})}{\frac{1}{2}(\text{Guru Awal} - \text{Guru Akhir})} \times 100\%$$

Berdasarkan perhitungan *LTO (Labour Turnover)* persentase tingkat *turnover* guru SD XYZ mengalami peningkatan dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2020. Sebagian guru yang keluar adalah guru belum tetap, dan pengalaman kurang dari 10 tahun dalam mengajar. Kenaikan persentase dari *turnover rate* dari tahun 2017 sampai 2019 sebesar 3,40%. Dari data tersebut juga dapat dilihat bahwa penambahan jumlah guru baru tidak sebesar jumlah guru yang keluar.

Wilson (2012, 27), mengatakan motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan. Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuan, sehingga peranan manusia yang terlibat didalamnya menjadi sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki oleh organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja didalam organisasi tersebut.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa motivasi dapat menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi kerja. Faaroek (2021, 1-15), Wardana dan Sri (2020, 2), Rahmadiani (2020, 19-25), dan Purwati (2020, 3), dalam hasil penelitiannya mengatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Guru milenial yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dapat terefleksikan dari banyaknya capaian kinerja yang ia diperoleh. Hal ini berarti bahwa guru yang memiliki motivasi kerja yang baik memiliki tingkat stres kerja yang rendah.

Stres merupakan isu utama yang menjadi perhatian karena telah menjadi bagian dari kehidupan karyawan dan sulit untuk menghindari stres dari pekerjaan, (Parvaiz 2015, 52-63). Stres kerja yang terlalu tinggi dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi kondisi lingkungan kerjanya, (Budiyono 2016, 6). Stres kerja perlu mendapatkan perhatian perusahaan karena tidak hanya berpengaruh pada individu, namun juga terhadap perusahaan secara keseluruhan (Waspodo 2013, 19).

Stres terjadi ketika seseorang menerima sebuah kondisi yang tidak diharapkan dari lingkungannya, sehingga menimbulkan reaksi-reaksi tertentu, (Syahronica 2015, 7). Stres kerja merupakan suatu gejala yang dapat mempengaruhi seseorang dalam beraktivitas dalam bekerja, (Waspodo 2013, 21). Ardianto (2021, 88-98), Rizky (2021, 13) dan Mawadati (2020, 18), dalam hasil penelitiannya mengatakan bahwa stres kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Mangkunegara dalam Sari (2014, 12), mengatakan bahwa stres kerja adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan, stres kerja ini dapat menimbulkan emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan.

Sari (2014, 9), mengatakan bahwa tinggi rendahnya tingkat stres kerja seorang karyawan dapat dilihat dari beban kerja yang terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan kerja yang rendah, iklim kerja yang tidak sehat, otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggungjawab, konflik kerja serta perbedaan nilai diantara karyawan dengan pimpinannya.

Selain itu, tingginya tingkat *turnover intention* karyawan juga dapat disebabkan karena rendahnya kepuasan kerja karyawan. Merujuk pada hasil wawancara yang peneliti lakukan diperoleh informasi bahwa karyawan merasa pekerjaan yang mereka lakukan berasa berat tetapi hasil yang mereka terima tidak sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan, sehingga mengakibatkan karyawan merasa malas untuk bekerja dan sering terlambat dalam bekerja.

Adapun mereka yang ingin keluar mengharapkn gaji yang lebih tinggi, karena mereka merasa bahwa gaji yang diberikan sekolah tidak dinilai belum mampu mencukupi kebutuhan sehari-hari. Pane (2021, 78), Rijasawitri (2020, 467) dan Margaretta (2020, 1149), dalam hasil penelitiannya mengatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut (Robbins 2015, 54). Kepuasan kerja juga merupakan perasaan emosional karyawan terhadap pekerjaannya, (Kardam dan Rangnekar 2012, 22). Meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah kunci suksesnya organisasi, hal tersebut merupakan dasar bagi organisasi untuk melihat seperti apa keinginan karyawan, sehingga secara tidak langsung dapat meningkatkan pengabdian karyawan pada organisasi, (Rizwan 2014, 8).

Berdasarkan uraian pada halaman sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini dalam bentuk Tesis dengan judul, “Pengaruh Motivasi Kerja, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja Guru Milenial Terhadap *Turnover Intention* di Institusi Pendidikan SD XYZ Jakarta Timur.”

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, adapun identifikasi masalah yang ada dalam penelitian ini diantaranya yaitu sebagai berikut:



1. Kenyamanan mengajar bagi guru milenial sangat tergantung pada kurikulum yang diterapkan di sekolah, begitu juga dengan metode pengajaran seperti penerapan pemanfaatan teknologi dalam proses belajar mengajar.
2. Guru milenial umumnya memiliki motivasi kerja yang tinggi, mereka juga tertarik dan senang mengajar di sekolah SD XYZ Jakarta Timur, namun demikian sekolah kurang memperhatikan jenjang karir yang jelas, hal ini sangat mendasar bahwa adanya promosi yang jelas dan adil kepada para semua guru menjadikan setiap guru termotivasi untuk mendapatkannya.
3. Penerapan *reward* dan *punishment* belum terimplikasi dengan baik di sekolah ini, sehingga guru-guru milenial hanya menjalankan dan menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya saja.
4. Adanya komunikasi kerja yang kurang baik antara guru-guru yang terklasifikasi sebagai guru milenial dengan guru senior secara tidak langsung menghambat komunikasi kerja di dalam organisasi sekolah.
5. Beban kerja yang besar dan waktu penyelesaiannya yang singkat menimbulkan stres kerja para guru milenial, terlebih bagi guru milenial yang baru berkarir di sekolah SD XYZ Jakarta Timur.
6. Ketidaksesuaian antara kompensasi yang diperoleh dengan tuntutan tugas yang diberikan pimpinan secara tidak langsung menurunkan tingkat kepuasan kerja para guru milenial.
7. Guru milenial dengan pengalaman kerja baru atau bahkan sedikit memiliki kecenderungan untuk mudah keluar dari organisasi, karena beberapa dari mereka menganggap bekerja di sekolah SD XYZ Jakarta Timur hanya sebagai batu loncatan untuk bisa melamar di sekolah lain yang diinginkannya.



8. Tingkat pendidikan yang tinggi serta pengalaman yang banyak secara langsung berdampak pada pencapaian kinerja yang baik, sehingga mereka dapat mengontrol emosi dan tahan terhadap tekanan pekerjaan yang ada.

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, adapun batasan masalah yang ada dalam penelitian ini hanya dibatasi pada analisis motivasi kerja, stres kerja, dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi tingkat *turnover intention* guru milenial di sekolah SD XYZ. Tinggi rendahnya *turnover intention* dalam penelitian ini dapat diukur dengan menggunakan aspek tingkat usia guru milenial, pengalaman bekerja, tingkat pendidikan, dan keterikatan pada organisasi.

Adapun variabel motivasi kerja dalam penelitian ini dapat diukur dengan menggunakan aspek kebutuhan berprestasi, kebutuhan memiliki peran, kebutuhan berafiliasi dengan pihak lainnya. Variabel stres kerja dalam penelitian ini dapat diukur dengan menggunakan aspek tuntutan tugas, tuntutan peran, struktur organisasi, dan sikap pemimpin. Sedangkan, variabel stres kerja dalam penelitian ini dapat diukur dengan menggunakan aspek gaji, promosi, manfaat, kondisi pekerjaan, penghargaan, rekan kerja, komunikasi, dan lingkungan kerja.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah di atas, adapun rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* guru milenial di institusi pendidikan SD XYZ Jakarta Timur?

2. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* guru milenial di institusi pendidikan SD XYZ Jakarta Timur?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* guru milenial di institusi pendidikan SD XYZ Jakarta Timur?
4. Apakah motivasi kerja, stres kerja, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap *turnover intention* guru milenial di institusi pendidikan SD XYZ Jakarta Timur?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, adapun tujuan penelitian yang diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap *turnover intention* guru milenial di institusi pendidikan SD XYZ Jakarta Timur.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* guru milenial di institusi pendidikan SD XYZ Jakarta Timur.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* guru milenial di institusi pendidikan SD XYZ Jakarta Timur.
4. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi kerja, stres kerja dan kepuasan kerja secara simultan terhadap *turnover intention* guru milenial di institusi pendidikan SD XYZ Jakarta Timur.

### **1.6 Manfaat Hasil Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, adapun manfaat penelitian yang diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1.6.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan berupa rekomendasi yang bermanfaat kepada para guru khususnya guru milenial yang mengajar di sekolah SD XYZ Jakarta Timur terkait dengan upaya untuk meningkatkan motivasi kerja, mengelola stres dalam bekerja dan upaya dalam memiliki kepuasan saat melakukan proses belajar mengajar.

### 1.6.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan memberikan masukan pada teori-teori ilmu pendidikan, terutama yang terkait dengan pengembangan teori motivasi kerja guru, stres kerja, kepuasan kerja dan tingkat *turnover intention*. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi para pembaca sekaligus menjadi sumber rujukan bagi para peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti dengan topik yang sama. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan berupa rekomendasi yang bermanfaat bagi kepala sekolah dan para guru di sekolah SD XYZ Jakarta Timur. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan *review* atas kebijakan-kebijakan strategis yang telah dijalankan pada tahun berjalan dan menjadi bahan kajian dalam penyusunan kebijakan-kebijakan pendidikan pada periode mendatang, baik dalam penyusunan program kerja maupun program kegiatan khususnya yang terkait dengan kebijakan pendidikan dalam menurunkan tingkat *turnover intention* guru milenial di sekolah SD YXZ Jakarta Timur.

## 1.7 Sistematika Penulisan

Merujuk pada buku panduan penulisan Tesis pada program studi teknologi pendidikan, fakultas ilmu pendidikan, Universitas Pelita Harapan, penulisan Tesis ini disusun dalam lima bab sebagai berikut.

Pada bab satu diuraikan beberapa hal penting yang berkaitan dengan latar belakang diadakan penelitian. Kemudian dilanjutkan dengan identifikasi beragam masalah yang terkait dengan latar belakang tersebut, sehingga penulis perlu membuat batasan masalah. Mengacu pada batasan masalah yaitu penulis akan menganalisis motivasi kerja, stres kerja, dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi tingkat *turnover intention* guru milenial di sekolah SD XYZ, maka disusun rumusan masalah yang akan dijawab melalui serangkaian penelitian dan menjadikannya sebagai tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini yaitu untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi kerja, stress kerja, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* guru milenial di institusi pendidikan SD XYZ Jakarta Timur secara parsial dan simultan. Penelitian ini juga diharapkan dapat berguna secara teoritis dan praktis yaitu secara teoritis penelitian ini dapat memperkaya pengetahuan pada teori-teori pendidikan terutama yang berkaitan pada teori pengembangan motivasi guru, stress guru, kepuasan kerja guru terhadap *turnover intention guru* dan secara keseluruhan, kemudian manfaat praktis yaitu meningkatkan motivasi kerja dan mengelola stress dalam melakukan proses belajar mengajar.

Pada bab dua terdapat landasan teori yang relevan didalam menjelaskan tentang variabel-variabel dalam penelitian. Dalam bab ini, diuraikan kajian pustaka yang digunakan untuk menjelaskan bagaimana pengaruh motivasi kerja, stress

kerja, dan kepuasan kerja guru milenial terhadap *turnover intention* di institusi Pendidikan SD.

Pada bab tiga menjelaskan tentang metodologi penelitian diantaranya metode pengumpulan data yang digunakan ialah kuesioner dan data sekunder. Selanjutnya metode analisis data yang digunakan ialah metode kuantitatif dengan menggunakan uji analisis statistik berupa analisis regresi linier berganda. Dalam bab ini, diuraikan juga secara jelas lokasi penelitian yaitu SD XYZ Jakarta Timur dengan jumlah populasi yaitu sebanyak 52 guru SD XYZ Jakarta Timur.

Pada bab empat menguraikan temuan penelitian dari hasil observasi dan penilaian, untuk menjawab rumusan masalah pada bab satu. Dalam bab ini, dijelaskan hasil analisis data yang didapatkan dari subjek penelitian yaitu secara umum penjelasan analisis data kuesioner dan analisis statistik dekriptif menggunakan uji regresi linier berganda melalui tahapan-tahapan uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, hingga uji regresi linier berganda.

Pada bab lima terdiri dari kesimpulan, variable yang diteliti seperti motivasi kerja, stres kerja, dan kepuasan kerja guru milenial terhadap *turnover intension* berpengaruh secara parsial dan secara simultan dengan nilai signifikansi yang erat di institusi pendidikan SD XYZ Jakarta Timur dan diakhiri dengan saran informasi kepada institusi pendidikan mengenai profil guru milenial serta penelitian selanjutnya.