

ANALISIS KEBIJAKAN PENINGKATAN PENGHASILAN GURU DALAM UPAYA MENURUNKAN TURNOVER DI YAYASAN PERGURUAN AL-FATTAH MEDAN

IKA DESNI SARWESTI*, ZAHARI ZEIN**, ISKANDARINI***

*Alumnus Pascasarjana Magister Manajemen SPS USU

**Dosen Magister Ilmu Manajemen SPS USU

***Dosen Magister Ilmu Manajemen SPS USU

Abstract:

Teachers are human resources that educators have an important function in the role agents of change to create a social and cultural changes in society. Al-Fattah Education Foundation Medan as one of the educational institutions to develop themselves to improve the quality of human resources through activities that lead to the ability themselves to mastery of Science Technology (Science and Technology), which remains grounded to religious values with Islamic nuance. Each year the Education Foundation of Al-Fattah Medan had a problem with high turnover in teachers. In order for a high turnover rate can be resolved, then the organization Al-Fattah Education Foundation Terrain should establish policies that can make teachers managed to survive in the organization. The purpose of this paper to determine the income of teachers to analyze the relationship between turnover, to analyze the influence of organizational culture, leadership style, job satisfaction, compensation, and career on Turnover, and to determine policies to raise money for a teacher in Al-Fattah Education Foundation Medan. The results obtained from this author suggests that the variable income (salary) consists of a sub-variable amount of salary (X1), Regulation Payroll (X2), and Precision Time Payroll (X3) influence Turnover in Education Foundation Al-Fattah Medan either partially or simultaneously. Salary large amount of ability, Regulation Payroll and Payroll Timeliness teacher explains Turnover amounted to 82.4% while the remaining 17.6%. Further variables Internal factors Turnover ie sub-variables Cultural Organization (X1), Leadership Style (X2), job satisfaction (X3), Compensation (X4), and Career (X5) affects Turnover Master in Education Foundation Al-Fattah Medan either partially or simultaneously. Great ability Organizational Culture, Leadership Style, Job Satisfaction, Compensation, and Careers teacher explains Turnover amounted to 75.4% while the remaining 24.6% is explained by other variables not included in this study.

Keywords: Turnover, Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan, Penghasilan Guru

PENDAHULUAN

Peningkatan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui kualitas guru yang mendidiknya. Agar peningkatan IPTEK dapat dilakukan maka pihak organisasi yayasan perlu melakukan analisis kelemahan, kekuatan, kesempatan serta tantangan pada masa depan untuk menyusun strategi dalam menghadapi perubahan yang terjadi dan mengantisipasi kemungkinan yang terjadi demi kemajuan dan peningkatan sumber daya manusia. Begitu juga untuk menghadapi persaingan sekarang ini organisasi pendidikan

harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aspek penting (krusial) yang menentukan keefektifan suatu organisasi. Dalam mengelola Sumber Daya Manusia diperlukan adanya peranan penting Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam sebuah perusahaan. MSDM adalah aktivitas yang penting dalam sebuah organisasi. Organisasi perlu memanager sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya secara efektif, dengan senantiasa melakukan investasi untuk penerimaan, penyeleksian, dan mempertahankan sumber daya manusia yang potensial agar tidak berdampak pada perpindahan pekerja (*intention to turnover*) (Anis et al.,2003).

Perpindahan karyawan (*employee turnover*) adalah fenomena yang sering terjadi dalam sebuah organisasi. Turnover dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. Turnover mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi suatu organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intentions*) mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi.

Turnover dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi. Diperkirakan hal yang menjadi penyebab keluarnya seorang guru dari Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan ialah rendahnya penghasilan guru, penghasilan guru yang tidak sesuai dengan peraturan penggajian berdasarkan Upah Minimum Kota Medan, dan waktu pembayaran gaji yang tidak sesuai dengan jadwal pembayaran gaji serta faktor internal Turnover di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, kompensasi dan karir. Dengan demikian, Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan dituntut untuk dapat memper-tahankan guru, seperti mampu memberikan balas jasa tinggi dan memahami hal-hal yang mampu membuat guru-nya kerasan untuk tetap bekerja tanpa menurun-kan kinerja guru tersebut secara keseluruhan. Salah satu komponen yang penting dalam dunia pendidikan yang perlu disadari Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan adalah akademisi yang bekerja di lembaga pendidikan.

Di sekolah mereka disebut guru. Guru-guru adalah sumber daya manusia yang memiliki fungsi penting. Mereka adalah unsur utama yang menjalankan peran agen perubahan dalam menciptakan perubahan sosial dan budaya dalam masyarakat. Setiap tahun Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan mempunyai masalah dengan turnover yang tinggi pada guru-gurunya. Hal ini menjadi masalah bagi Yayasan Perguruan Al-Fattah

Medan karena guru-guru yang telah melakukan turnover merupakan guru-guru yang telah dibina (training), di didik dan telah mempunyai ikatan emosional dengan murid-murid. Turnover guru-guru tersebut menimbulkan adanya biaya perekrutan, training untuk guru-guru pengganti. Selain itu juga murid-murid sebagai objek kebanyakan menghabiskan waktu untuk perkenalan guru-guru baru sehingga mengganggu proses belajar mengajar. Berdasarkan kejadian-kejadian yang telah diamati, diperoleh suatu gambar situasi bahwa di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan menghadapi masalah yang serius terhadap turnover pada guru-guru yang ada di sekolah tersebut. Jumlah guru – guru yang keluar pada empat tahun terakhir yaitu tahun 2010 sampai 2014 dapat dilihat pada Tabel dibawah ini:

Tabel Jumlah guru-guru yang keluar tahun 2010-2014

	Tahun				
	2010	2011	2012	2013	2014
Total Guru (Orang)	116	117	130	123	119
Total Guru Yang Keluar (Orang)	3	5	13	7	15
Persentase total guru yang keluar (%)	2.58	4.27	10.00	5.69	12.61

Sumber : Administrasi Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan (data dimodifikasi)

Dari tabel diatas dapat diperoleh bahwa rata rata persentase total guru yang keluar pada 5 (lima) tahun terakhir adalah 35,15%. Hal ini menjadi masalah bagi Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan karena guru-guru yang telah keluar (turnover) merupakan guru-guru yang dianggap sudah mampu menjalankan tugasnya sebagai guru-guru yang profesional. Agar tingkat turnover yang tinggi dapat teratasi, maka organisasi yayasan Perguruan Al-Fattah Medan harus mem- buat kebijakan yang dapat membuat guru bertahan di organisasi yang dikelola. Kebijakan yang dimaksud adalah aturan tertulis yang merupakan keputusan formal organisasi, yang bersifat mengikat, yang mengatur perilaku dengan tujuan untuk menciptakan tata nilai baru dalam masyarakat. Kebijakan peningkatan penghasilan bagi guru-guru Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan adalah salah satu alternatif yang paling efektif untuk menurunkan terjadinya turnover bagi para guru.

Dengan adanya peningkatan gaji bagi guru yang sesuai dengan beban kerja-nya dan jabatannya akan dapat membuat guru mampu mencukupi kehidupannya agar lebih baik, sehingga alasan inilah yang menjadi penyebab berkurangnya jumlah guru yang mengajar terjadinya turnover bagi para guru di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan.

Berdasarkan uraian di atas, maka perlu dilakukan penelitian untuk mencari kebijakan yang tepat dari terjadinya turnover guru-guru di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan dengan judul: “Analisis Kebijakan Peningkatan Penghasilan Dalam Upaya Menurunkan Turnover di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan“.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Kebijakan Peningkatan Penghasilan Guru

Anderson (1984) memberikan pengertian kebijakan sebagai serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu. Pengertian ini memberikan pemahaman bahwa kebijakan dapat berasal dari seorang pelaku atau sekelompok pelaku yang berisi serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu. Kebijakan ini diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku dalam rangka memecahkan suatu masalah tertentu. Anderson (1984) secara lebih jelas menyatakan bahwa yang dimaksud kebijakan adalah kebijakan yang dikembangkan oleh badan-badan dan pejabat-pejabat pemerintah. Pengertian ini, menurutnya, berimplikasi: (1) bahwa kebijakan selalu mempunyai tujuan tertentu atau merupakan tindakan yang berorientasi pada tujuan, (2) bahwa kebijakan itu berisi tindakan-tindakan atau pola-pola tindakan pejabat-pejabat pemerintah, (3) bahwa kebijakan merupakan apa yang benar-benar dilakukan oleh pemerintah, (4) bahwa kebijakan bisa bersifat positif dalam arti merupakan beberapa bentuk tindakan mengenai suatu masalah tertentu atau bersifat negatif dalam arti merupakan keputusan untuk tidak melakukan sesuatu, (5) bahwa kebijakan, dalam arti positif, didasarkan pada peraturan perundang-undangan dan bersifat memaksa (otoritatif).

Dalam pengertian ini, James E. Anderson menyatakan bahwa kebijakan selalu terkait dengan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah/ pejabat yang berwenang. Kebijakan itu dapat berupa sasaran atau tujuan dari program-program. Penetapan kebijakan tersebut dapat secara jelas diwujudkan dalam peraturan-peraturan serta program-program dan tindakan-tindakan yang dilakukan. Pengertian serupa juga dikemukakan oleh Thomas (2005). Ia menyatakan bahwa kebijakan merupakan apa saja yang dipilih untuk dilakukan atau tidak dilakukan.

Pengertian lain mengenai kebijakan dikemukakan oleh Islamy (1988). Ia memberikan pengertian kebijakan sebagai serangkaian tindakan yang ditetapkan dan dilaksanakan atau tidak dilaksanakan yang mempunyai tujuan atau berorientasi pada

tujuan tertentu demi kepentingan seluruh karyawan. Kebijakan yang dikemukakan oleh Islamy (1988) ini mencakup tindakan-tindakan yang ditetapkan. Kebijakan ini tidak cukup hanya ditetapkan tetapi dilaksanakan dalam bentuk nyata. Kebijakan yang ditetapkan tersebut juga harus dilandasi dengan maksud dan tujuan tertentu. Terakhir, pengertian Irfan Islamy meniscayakan adanya kepentingan bagi seluruh karyawan yang harus dipenuhi oleh suatu kebijakan dari orang yang berwenang. Anderson (1984) menyatakan adanya keharusan untuk membedakan antara apa yang ingin dilaksanakan dengan apa yang sebenarnya mereka lakukan di lapangan. Hal ini menjadi penting karena kebijakan bukan hanya sebuah keputusan sederhana untuk memutuskan sesuatu dalam suatu momen tertentu, namun kebijakan harus dilihat sebagai sebuah proses. Untuk itulah pengertian kebijakan sebagai suatu arah tindakan dapat dipahami secara lebih baik bila konsep ini dirinci menjadi beberapa kategori. Kategori-kategori itu antara lain adalah tuntutan-tuntutan kebijakan (policy demands), keputusan-keputusan kebijakan (policy decisions), pernyataan-pernyataan kebijakan (policy statements), hasil-hasil kebijakan (policy outputs), dan dampak-dampak kebijakan (policy outcomes).

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kebijakan merupakan serangkaian tindakan yang menjadi keputusan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang bertujuan untuk memecahkan masalah demi kepentingan guru. Kebijakan akan menjadi rujukan utama para anggota organisasi atau anggota masyarakat dalam berperilaku. Kebijakan pada umumnya bersifat problem solving dan proaktif. Berbeda dengan Hukum (Law) dan Peraturan (Regulation), kebijakan lebih bersifat adaptif dan interaktif, meskipun kebijakan juga mengatur “apa yang boleh, dan apa yang tidak boleh”. Kebijakan juga diharapkan dapat bersifat umum tetapi tanpa menghilangkan ciri lokal yang spesifik. Kebijakan harus memberi peluang diinterpretasikan sesuai kondisi spesifik yang ada. Analisis kebijakan adalah suatu aktivitas intelektual dan praktis yang ditujukan untuk menciptakan, menerapkan, secara kritis menilai, dan mengkomunikasikan substansi kebijakan. Proses analisis kebijakan terdiri atas tiga tahap utama yang saling terkait, yang secara bersama-sama membentuk siklus aktivitas yang kompleks dan tidak linear (Dunn, William N. 1999).

Pengertian Peningkatan Penghasilan Guru

Menurut Adi D, (2001), istilah peningkatan berasal dari kata dasar tingkat yang berarti lapis dari sesuatu yang bersusun dan peningkatan berarti kemajuan. Secara umum, peningkatan merupakan upaya untuk menambah derajat, tingkat, dan kualitas maupun kuantitas. Peningkatan juga dapat berarti penambahan keterampilan dan kemampuan agar

menjadi lebih baik. Selain itu, peningkatan juga berarti pencapaian dalam proses, ukuran, sifat, hubungan dan sebagainya. Kata peningkatan juga dapat menggambarkan perubahan dari keadaan atau sifat yang negatif berubah menjadi positif. Sedangkan hasil dari sebuah peningkatan dapat berupa kuantitas dan kualitas. Kuantitas adalah jumlah hasil dari sebuah proses atau dengan tujuan peningkatan. Sedangkan kualitas menggambarkan nilai dari suatu objek karena terjadinya proses yang memiliki tujuan berupa pening- katan. Dimana saat suatu usaha atau proses telah sampai pada titik tersebut maka akan timbul perasaan puas dan bangga atas pencapaian yang telah diharapkan. Penghasilan atau gaji adalah salah satu hal yang penting bagi setiap karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan, karena dengan gaji yang diperoleh seseorang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Hasibuan (2002) menyatakan bahwa “Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti”. Pendapat lain dikemukakan oleh Handoko (1993), “Gaji adalah pemberian pembayaran finansial kepada karyawan sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivasi pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang”.

Selain pernyataan Hasibuan dan Handoko, ada pernyataan lainnya mengenai gaji dari Hariandja (2002), yaitu gaji merupakan salah satu unsur yang penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sebab gaji adalah alat untuk memenuhi berbagai kebutuhan pegawai, sehingga dengan gaji yang diberikan pegawai akan termotivasi untuk bekerja lebih giat. Teori yang lain dikemukakan oleh Sastro Hadiwiryo (1998), yaitu: Gaji dapat berperan dalam meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih efektif, meningkatkan kinerja, meningkatkan produktifitas dalam perusahaan, serta mengimbangi kekurangan dan keter- libatan komitmen yang menjadi ciri angkatan kerja masa kini. Perusahaan yang tergolong modern, saat ini banyak mengaitkan gaji dengan tingkat ingin bertahan- nya suatu anggota organisasi. Pernyataan di atas juga didukung oleh pendapat Mathis dan Lackson (2002), “Gaji adalah suatu bentuk kompensasi yang dikaitkan dengan bertahannya suatu anggota organisasi”. Gaji atau upah dapat disusun menurut prestasi kerja, lama kerja, senioritas, dan kebutuhan:

1. Menurut Prestasi Kerja, Pengupahan dengan cara ini langsung mengaitkan besarnya upah dengan prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan. Berarti, besarnya upah tersebut bergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja karyawan. Cara ini dapat diterapkan apabila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Memang dapat dikatakan cara ini dapat mendorong

karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif dalam bekerjanya. Disamping itu, juga sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja cepat dan kemampuan tinggi. Sebaliknya sangat tidak favourable (baik) bagi karyawan yang bekerja lamban atau karyawan yang berusia agak lanjut. Cara ini disebut pula sistem upah menurut banyaknya produksi atau upah borongan.

2. Menurut Lama Kerja, Cara ini sering disebut sistem upah waktu. Besarnya upah ditentukan atas dasar lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan perjam, per hari, per minggu, atau per bulan. Umumnya cara ini diterapkan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara peng-upahan berdasarkan prestasi kerja. Kelemahan pemberian upah menurut lama kerja karyawan yaitu mengakibatkan turunnya semangat kerja karyawan, tidak membedakan usia, pengalaman dan kemampuan karyawan, membutuhkan pengawasan yang ketat agar karyawan bekerja sungguh-sungguh, dan kurang mengakui adanya prestasi kerja karyawan. Sementara itu, kelebihan pemberian upah menurut lama kerja karyawan, yaitu dapat mencegah hal-hal yang tidak atau kurang diinginkan, seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat, menjamin kepastian penerimaan upah secara periodik, dan tidak memandang rendah karyawan yang lanjut usia.
3. Menurut Senioritas, Cara pengupah ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah karyawan senior seorang karyawan, semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi. Kelemahan yang menonjol dari cara ini adalah belum tentu mereka yang senior ini memiliki kemampuan, tetapi karena masa kerja. Dalam situasi yang demikian maka dapat timbul situasi para karyawan junior yang "energik" dan mampu tersebut akan berusaha keluar dari organisasi atau perusahaan. Untuk menghindarkan hal tersebut, kiranya tepat apabila cara ini dikombinasikan dengan cara pemberian upah menurut prestasi kerja.
4. Menurut Kebutuhan, Cara ini menunjukkan upah para karyawan didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan. Ini berarti upah yang diberikan wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi kehidupan yang layak sehari-hari (kebutuhan pokok minimum), tidak berlebihan, tetapi juga tidak berkekurangan. Hal seperti ini masih memungkinkan karyawan untuk dapat bertahan dalam perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja.

Menurut Poerwono (1982) peranan gaji dapat ditinjau dari dua pihak, yaitu: (a)

Aspek pemberi kerja (majikan) adalah manager Gaji merupakan unsur pokok dalam menghitung biaya produksi dan komponen dalam menentukan harga pokok yang dapat menentukan kelangsungan hidup perusahaan. Apabila suatu perusahaan memberikan gaji terlalu tinggi maka, akan mengakibatkan harga pokok tinggi pula dan bila gaji yang diberikan terlalu rendah akan mengakibatkan perusahaan kesulitan mencari tenaga kerja;

(b) Aspek penerima kerja Gaji merupakan penghasilan yang diterima oleh seseorang dan digunakan untuk memenuhi kebutuhannya. Gaji bukanlah merupakan satu-satunya motivasi karyawan dalam berprestasi, tetapi gaji merupakan salah satu motivasi penting yang ikut mendorong karyawan untuk berprestasi, sehingga tinggi rendahnya gaji yang diberikan akan mempengaruhi kesetiaan karyawan. Menurut Hasibuan (2002) tujuan penggajian, antara lain:

1. Ikatan kerja sama dengan pemberian gaji terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar gaji sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan kerja dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan efektif Jika program gaji ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas karyawan dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.
6. Disiplin dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Karyawan akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh serikat buruh dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah. Jika program gaji sesuai dengan undang-undang yang berlaku (seperti batas gaji minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Undang-undang nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen. Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, mem-

mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini melalui jalur formal pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Pengertian guru diperluas menjadi pendidik yang dibutuhkan secara dikotomis tentang pendidikan. Pada bab XI tentang pendidik dan tenaga kependidikan. Dijelaskan pada ayat 2 yakni pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran. Hasil motivasi berprestasi, melakukan bimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Guru sebagai seorang ujung tombaknya pendidikan tidak kalah pentingnya dengan peran yang lain. Salah satu fungsinya adalah sebagai evaluator untuk kemajuan pendidikan. Dilihat dari fungsinya evaluasi bisa berfungsi sebagai formatif dan sumatif. Evaluasi formatif berfungsi untuk melihat berbagai kelemahan guru dalam mengajar. Artinya hasil dari evaluasi ini digunakan sebagai bahan masukan untuk memperbaiki kinerja guru. Evaluasi sumatif digunakan sebagai bahan untuk menentukan keberhasilan dalam melakukan pembelajaran. Dengan demikian peran guru, menunjukkan ke dalam dua hal, yaitu peran untuk melihat keberhasilannya dalam mengajar dan peran untuk menentukan ketercapaian siswa dalam menguasai kompetensi sesuai dengan kurikulum.

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kebijakan Penghasilan Guru

Secara umum dikenal dua cara dalam menyesuaikan penghasilan yaitu ber-sifat umum (general salary) dan kenaikan perseorangan (individual increase). Kenaikan penghasilan yang bersifat umum ditetapkan oleh perusahaan atas dasar pemikiran perusahaan itu sendiri, musyawarah, kebiasaan maupun karena keten-tuan pemerintah. Sedangkan kenaikan penghasilan perseorangan didasarkan atas prestasi kerja seseorang, promosi kerja dan masa kerja seseorang. Menentukan kebijakan pemberian kompensasi/penghasilan bagi guru non PNS merupakan salah satu keputusan yang paling sulit bagi manajemen sekolah atau yayasan. Ada beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam menentukan seberapa besar kom-pensasi bagi guru non PNS, antara lain faktor pemerintah, penawaran bersama, standar dan biaya kehidupan, upah perbandingan, permintaan dan persediaan, serta kemampuan membayar.

1. Faktor pemerintah, Misalnya peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan sembako, biaya trans-portasi, maupun upah minimum regional.
2. Penawaran bersama antara sekolah atau yayasan dengan guru. Kebijakan kompensasi ada hubungannya dengan kebijakan perekrutan dan seleksi. Kebijakan dalam

menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar-menawar mengenai besarnya gaji yang harus diberikan oleh sekolah atau yayasan kepada guru yang telah lolos seleksi. Hal ini terutama dilakukan oleh sekolah atau yayasan dalam merekrut guru yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan di sekolah.

3. Standar dan biaya hidup guru. Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal guru. Hal ini karena kebutuhan dasar guru harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar guru dan keluarganya, maka guru akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman guru akan memungkinkan guru dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan sekolah.
4. Ukuran perbandingan gaji. Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh besar kecilnya sekolah atau yayasan, tingkat pendidikan guru, dan masa kerja guru. Artinya perbandingan tingkat gaji guru perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.
5. Permintaan dan persediaan. Dalam menentukan kebijakan kompensasi guru perlu mempertimbangkan tingkat permintaan dan persediaan dari lapangan tenaga kerja. Artinya kondisi lapangan tenaga kerja pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat gaji guru.
6. Kemampuan membayar. Dalam menentukan kebijakan kompensasi guru perlu didasarkan pada kemampuan sekolah atau yayasan dalam membayar upah guru. Artinya jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada sekolah atau yayasan.

Kebijaksanaan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi internal, serta berpedoman kepada keadilan dan undang-undang perburuhan. Dengan kebijaksanaan ini diharapkan akan terbina kerjasama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak.

Keluar (Turnover) Guru

Saat ini tingginya tingkat turnover karyawan telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan. Woods dan Macaulay (1989) dalam Witasari (2009), menjelaskan bahwa dengan adanya perpindahan karyawan yang tinggi dapat mengganggu operasional

organisasi, melahirkan permasalahan moral pada karyawan yang masih bekerja, melambungkan biaya proses rekrutmen (termasuk biaya wawancara, tes, pengecekan referensi, administrasi pemrosesan karyawan baru, tunjangan, dan orientasi), dan biaya peluang yang hilang karena karyawan pengganti harus mempelajari keahlian yang baru. Sedangkan menurut Wells dan Peachey (2011), biaya atau kerugian atas adanya perpindahan karyawan meliputi biaya langsung yang terkait dengan kegiatan rekrutmen (antara lain biaya iklan dan biaya agen pencari karyawan); biaya tidak langsung misalnya biaya-biaya yang berhubungan dengan pelatihan karyawan baru dan kerugian produktivitas oleh karena proses pembelajaran karyawan pengganti untuk menyamai produktivitas karyawan yang pindah. Tingginya tingkat turnover tenaga kerja dapat diprediksi dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki anggota (staff) suatu organisasi atau perusahaan. Penelitian-penelitian dan literatur yang ada menunjukkan bahwa keinginan berpindah seseorang terkait erat dengan penghasilan atau gaji yang diterima. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya turnover karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain. Individu merasakan adanya rasa keadilan (equity) terhadap gaji yang diterima sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukannya.

Kepuasan gaji dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan tidak terkecuali guru-guru di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan. Secara umum, turnover mengacu pada perubahan dalam keanggotaan organisasi, yaitu bergantinya posisi dengan keluarnya pemegang jabatan dan diganti oleh orang baru. Dalam penggunaan istilah khusus, turnover mengacu pada keluarnya anggota organisasi (Jewell, 1985) baik pada awal atau akhir dari kontrak kerja (Swansburg, 2000). Hal ini sesuai dengan pernyataan Mathis dan Jackson (2001) yang menyatakan turnover adalah proses dimana tenaga kerja meninggalkan organisasi dan harus ada yang menggantikannya. Swansburg (2000) juga menyebutkan bahwa turnover merupakan pergerakan karyawan dari organisasi atau institusi lain hasil dari pengunduran diri, transfer keluar dari unit organisasi, pembuangan, pensiun dan kematian. Mobley (1982) mendefinisikan turnover adalah keluarnya karyawan dari suatu organisasi dan disertai dengan pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan. Menurut Gillies (1989) turnover tahunan keguruan adalah persentase dari guru yang dipekerjakan yang meninggalkan pekerjaan mereka selama waktu satu tahun.

Turnover ada dua jenis yaitu turnover sukarela dan tidak sukarela (Jones, 1990; Mathis & Jackson, 2001; Robbins & Coulter, 2010). Turnover sukarela terjadi pada saat karyawan meninggalkan organisasi atas permintaan sendiri yang disebabkan beberapa faktor, diantaranya kurangnya tantangan, peluang karir, gaji, pengawasan, letak geografis, dan tekanan. Turnover tidak sukarela dipicu oleh karyawan yang tidak sesuai dengan kebijakan organisasi dan peraturan kerja, sehingga tidak memenuhi standar kinerja yang diharapkan (Mathis & Jackson, 2001). Mathis dan Jackson (2001) juga menyebutkan tidak semua turnover negative bagi suatu organisasi. Kehilangan beberapa karyawan kadang memang diinginkan apabila karyawan yang keluar adalah yang kinerjanya rendah (Mathis & Jackson, 2001). Akan tetapi tetap saja kerugian yang ditimbulkan dari turnover lebih besar dari pada keuntungannya.

Menurut Harninda (1999:27) dalam Bagus (2009): "Turnover intentions pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindah karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya." Pendapat tersebut menunjukkan bahwa turnover intentions adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Harnoto (2002:2) dalam Bagus (2009) menyatakan: "turnover intentions adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya turnover intentions ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik."

Pendapat tersebut juga relatif sama dengan pendapat yang telah diungkapkan sebelumnya, bahwa turnover intentions pada dasarnya adalah keinginan untuk meninggalkan (keluar) dari perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa turnover intentions merupakan bentuk keinginan guru untuk berpindah ke sekolah lain. Handoko (2000:322) dalam Bagus (2009) menyatakan: "Perputaran (turnover) merupakan tantangan khusus bagi pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu, kejadian-kejadian tersebut tidak dapat diperkirakan, kegiatan-kegiatan pengembangan harus mempersiapkan setiap saat pengganti karyawan yang keluar."

Pergantian guru atau keluar masuknya guru dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi. Ada kalanya pergantian guru memiliki dampak positif. Namun sebagian besar pergantian guru membawa pengaruh yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang. Dalam arti luas, "turnover diartikan sebagai aliran para guru yang masuk dan keluar di organisasi.

Penyebab Keluar (Turnover) Guru

Pengertian turnover intention adalah keinginan seseorang untuk berpindah dari perusahaan semula bekerja ke perusahaan lain. Menurut Mathis (2004), turnover dikelompokkan dalam turnover secara tidak sukarela dan turnover secara sukarela. Faktor penyebab turnover menurut Michael (1995) adalah: gaji/upah, desain pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, perkembangan karir, komitmen, kurangnya kekompakan dalam kelompok/organisasi, ketidakpuasan dan ber- masalah dengan atasan atau pengawas, rekrutmen, seleksi dan promosi. Falconi (2001) menguraikan beberapa penyebab turnover, antara lain: (a) Kesempatan promosi, (b) Kesempatan pembayaran, (c) Ketidak puasan terhadap pekerjaan itu sendiri, dan (d) Faktor personal seperti usia, jenis kelamin, masa kerja, dan pendidikan. Mobley (1996) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya turnover yaitu faktor eksternal dan faktor internal:

1. Faktor Eksternal;
2. Aspek Internal

Dampak Keluar Masuknya Guru

Turnover yang tinggi meningkatkan pengeluaran finansial yang tinggi, menurunkan moral, mengganggu fungsi tim, dan hilangnya potensial manajemen (Gillies, 1989). Turnover juga menimbulkan beban kerja tambahan yang masih bertahan dan akan mempengaruhi semangat dan kesejahteraan mereka (O'Brien- Pallas, et al., 2006). Frekuensi turnover guru yang terlalu sering mengurangi produktivitas guru yang masih bertahan. Hal ini yang mengharuskan guru untuk mengarahkan dan melatih guru (Cavanagh & Coffin 1992). Turnover berlebihan meningkatkan konflik kelompok, menurunkan keterikatan kelompok dan mengurangi kepuasan kerja serta kinerja mereka yang tetap (Mobley, 1982). Selain berdampak negatif, turnover juga bisa berdampak positif, baik bagi organisasi, individu yang keluar, individu yang tinggal, dan masyarakat (Mobley, 1982).

Bagi individu yang keluar Peningkatan penghasilan, pekerjaan yang menantang, pengembangan karier, dan iklim organisasi yang lebih baik melalui pekerjaan yang lebih baik, sehingga mengurangi stres, menambah daya guna keterampilan dan minat yang lebih baik, rangsangan yang baru dalam lingkup sosial baru (Mobley, 1982). Banyak orang yang meninggalkan organisasi tertarik dengan pekerjaan lain dengan gaji yang lebih tinggi dan kesempatan yang lebih baik untuk kemajuan karir. Dalam banyak profesi, mobilitas antar organisasi umumnya dilakukan oleh individu mencari kemajuan karir. Individu dengan keterampilan kerja dan kemampuan yang ada sesuai permintaan

pasar kerja lebih mungkin untuk mendapatkan keuntungan dari keputusan untuk mengubah pekerjaan dari individu dengan keterampilan yang lebih sedikit (Mowday, et al., 1982). Hall (1976 dalam Mowday, et al., 1982) juga menyebutkan bahwa turnover dapat memberikan kesempatan kepada individu untuk memperbaiki situasi pekerjaan mereka. Individu dapat memilih pekerjaan yang lebih cocok dengannya yang dapat memanfaatkan dan mengembangkan keterampilan yang dimilikinya atau menawarkan kepuasan yang lebih besar dan mengurangi stres. Selain itu juga memberi kesempatan kepada individu untuk mencoba tantangan baru.

Individu yang berganti pekerjaan juga dapat membangun hubungan baru dengan teman-teman baru serta mengembangkan keterlibatan sosial di tempat kerja baru. Individu juga dapat mengembangkan komitmen baru dan loyalitas terhadap organisasi yang mempekerjakannya dan dapat mengembangkan citra diri yang lebih positif karena mereka menganggap mereka masih menarik bagi organisasi lain. Bagi individu yang tinggal. Bertambahnya peluang mobilitas internal, rangsangan untuk saling menumbuhkan semangat kerja dengan rekan-rekan sekerja, bertambahnya kepuasan kerja, bertambahnya keterikatan diantara staf. Manfaat lain yang potensial bagi individu yang tetap bekerja yaitu meningkat kesempatan promosi (Staw, 1980 dalam Mowday, et al., 1982; Toni, 2007). Ketika seseorang yang mempunyai posisi lebih tinggi keluar dari organisasi, maka akan membuka peluang bagi staf yang posisinya lebih rendah untuk mendapatkan promosi jabatan yang mengakibatkan sikap yang lebih positif dari staf yang masih bekerja terutama staf yang menginginkan kemajuan dalam karirnya. Selain itu, faktor lain yang terkait dengan turnover juga dapat berfungsi untuk memperkuat sikap staf yang tetap bertahan. Ketika yang pindah adalah seseorang yang tidak efektif dalam bekerja, hal ini mungkin menjadi sumber kepuasan serta bias meningkatkan kinerja staf yang masih bekerja. Selain itu, ketika posisi yang kosong diisi oleh individu-individu di luar organisasi atau dari departemen lain, staf baru dapat membawa ide-ide yang lebih baik tentang bagaimana melakukan pekerjaan dan peningkatan tingkat motivasi. Pengenalan staf baru ke dalam kelompok kerja mungkin menjadi sumber rangsangan bagi staf pemegang jabatan, baik dari pendekatan baru untuk pekerjaan dan dari kesempatan untuk mengembangkan persahabatan (Mowday, et al., 1982).

Turnover juga bisa menjadi manfaat tambahan bagi individu. Bagi banyak guru, keputusan untuk tetap dalam suatu organisasi mungkin akibat dari kurangnya informasi tentang alternatif yang tersedia atau motivasi sederhana untuk mencari peluang yang lebih baik. Turnover oleh rekan kerja dapat berfungsi sebagai stimulus kepada guru yang

tersisa untuk mempertimbangkan kembali pekerjaan mereka. Dalam beberapa kasus, turnover oleh rekan kerja memberikan informasi tentang peluang kerja alternatif yang dapat merangsang pencarian kerja. Pencarian pekerjaan alternatif dapat mengakibatkan keputusan untuk meninggalkan pekerjaannya bila ditemukan gaji yang lebih tinggi, kondisi kerja atau peluang karir yang lebih baik (Mowday, et al., 1982).

Bagi masyarakat. Mobilitas industri baru yang diperlukan untuk pembangunan ekonomi yang berkelanjutan, meningkatkan pendapatan per kapita, mengurangi biaya sosial yang terkait dengan manifestasi psikologis dan fisik dari stres; kurangnya mobilitas, terutama di pasar tenaga kerja menurun, dapat meningkatkan biaya sosial untuk pengangguran dan kesejahteraan (Mobley, 1982).

PEMBAHASAN

Menunjukkan bahwa Penghasilan (gaji) yang dilihat dari Besarnya Gaji, Peraturan Penggajian, dan Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji berpengaruh secara simultan terhadap Turnover di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan. Hal ini memberikan arti bahwa ketika Yayasan tidak melakukan pemberian Penghasilan (Gaji) guru dengan tepat, maka Turnover dari guru akan mengalami peningkatan, dan ketika Turnover guru menurun sangat jelas akan berdampak pada penurunan produktifitas dari guru secara keseluruhan. Oleh sebab itu, peningkatan pada Besarnya Gaji, Peraturan Penggajian, dan Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji akan berdampak negatif pada penurunan Turnover guru. Penghasilan (Gaji) yang menjadi penyebab turnover memiliki banyak aspek, diantara aspek-aspek itu adalah ketidakpuasan terhadap manajemen perusahaan, kondisi kerja, mutu pengawasan, penghargaan, gaji, promosi dan hubungan interpersonal. Dengan demikian, manajemen puncak sebagai penanggungjawab atas meningkatnya Turnover dari guru di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan sedapat mungkin untuk dapat melaksanakan kebijakan yang terintegrasi dan berkualitas sehingga kinerja dari para guru menjadi lebih baik, dan akhirnya akan menurunkan Turnover guru. Seperti yang diketahui bahwa Besarnya Gaji adalah salah satu variabel yang dapat mempengaruhi Turnover guru di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan. Secara parsial diketahui bahwa besarnya pengaruh Besarnya Gaji terhadap Turnover adalah sebesar 22,3%. Sedangkan hubungan Besarnya Gaji dengan Turnover guru di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan adalah hubungan yang negatif dan kuat yang ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0,705. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dengan hubungan yang negatif dan kuat diketahui bahwa Besarnya Gaji akan memberikan dampak sebesar 22,3% kepada

setiap guru di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan. Besarnya Gaji merupakan faktor yang paling kecil mempengaruhi penghasilan (gaji) untuk menurunkan Turnover di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan.

Dengan hasil penulisan ini, menjelaskan bahwa Besarnya Gaji merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi perubahan Turnover guru di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan secara negatif. Guru yang mendapatkan Besarnya Gaji yang baik tentunya akan memiliki tingkat penghasilan (gaji) yang baik pula, ketika penghasilan (gaji) guru meningkat maka sudah pasti Turnover guru juga akan menurun. Oleh sebab itu, manajemen yayasan harus mempertimbangkan setiap besarnya gaji yang akan diberikan kepada guru dalam menurunkan Turnover. Manajemen yayasan dapat meninjau setiap faktor-faktor besarnya gaji yang diberikan kepada guru ketika kebijakan peningkatan penghasilan (gaji) guru sedang berlangsung, dan dapat dikoreksi dan perbaikan untuk perbaikan berikutnya. Seperti yang diketahui bahwa Peraturan Penggajian adalah salah satu variabel yang dapat mempengaruhi Turnover guru di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan. Secara parsial diketahui bahwa besarnya pengaruh Peraturan Penggajian terhadap Turnover adalah sebesar 24,9%. Sedangkan hubungan Peraturan Peng-gajian dengan Turnover guru di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan adalah hubungan yang negatif dan kuat yang ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0,716. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dengan hubungan yang negatif dan kuat diketahui bahwa Peraturan Penggajian akan memberikan dampak sebesar 24,9% kepada setiap guru di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan. Peraturan penggajian merupakan faktor yang paling kecil mempengaruhi penghasilan (gaji) untuk menurunkan Turnover di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan.

Dengan hasil penulisan ini, menjelaskan bahwa Peraturan Penggajian merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi perubahan Turnover guru di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan secara negatif. Guru yang mendapatkan Peraturan Penggajian yang baik tentunya akan memiliki tingkat penghasilan (gaji) yang baik pula, ketika penghasilan (gaji) guru meningkat maka sudah pasti Turnover guru juga akan menurun. Oleh sebab itu, manajemen yayasan harus mempertimbangkan setiap Peraturan Penggajian yang akan diberikan kepada guru dalam menurunkan Turnover. Manajemen yayasan dapat meninjau setiap faktor-faktor Peraturan Penggajian yang diberikan kepada guru ketika kebijakan pening- katan penghasilan (gaji) guru sedang berlangsung, dan dapat dikoreksi dan perbaikan untuk perbaikan berikutnya. Seperti yang diketahui bahwa Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji adalah salah satu variabel yang dapat mempengaruhi Turnover guru di

Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan. Secara parsial diketahui bahwa besarnya pengaruh Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji terhadap Turnover adalah sebesar 34%. Sedangkan hubungan Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji dengan Turnover guru di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan adalah hubungan yang negatif dan kuat yang ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0,813. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dengan hubungan yang kuat diketahui bahwa Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji akan memberikan dampak sebesar 34% kepada setiap guru di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan. Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji merupakan faktor yang paling besar atau yang paling dominan mempengaruhi penghasilan (gaji) untuk menurunkan Turnover di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan.

Dengan hasil penulisan ini, menjelaskan bahwa Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi perubahan Turnover guru di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan secara negatif. Guru yang mendapatkan Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji yang baik tentunya akan memiliki tingkat kemampuan yang baik pula, ketika penghasilan (gaji) guru meningkat maka sudah pasti Turnover guru juga akan menurun. Hal ini perlu dicermati, dimana ketika Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji yang baik menjadikan guru yang telah lama bekerja di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan akan bertahan di sekolah tersebut. Oleh sebab itu, manajemen yayasan harus mempertimbangkan setiap Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji yang akan diberikan kepada guru dalam menurunkan Turnover.

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis data pada bagian terdahulu diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Besarnya Gaji (X1) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Guru di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan. Hubungan Besarnya Gaji dengan Turnover adalah hubungan yang kuat. Besarnya Gaji merupakan faktor yang paling berpengaruh diantara faktor-faktor lainnya.
2. Peraturan Penggajian (X2) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Guru di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan. Hubungan Peraturan Penggajian dengan Turnover adalah hubungan yang kuat.
3. Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji (X3) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Guru di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan. Hubungan Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji dengan Turnover adalah hubungan yang kuat. Ketepatan Waktu

Pembayaran Gaji (X3) merupakan faktor yang paling berpengaruh diantara faktor-faktor lainnya.

4. Besarnya Gaji (X1), Peraturan Penggajian (X2), dan Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji (X3) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Guru di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan. Kemampuan Besarnya Gaji (X1), Peraturan Penggajian (X2), dan Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji (X3) menjelaskan Turnover Guru di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan adalah sebesar 82,4% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.
5. Budaya Organisasi (X1) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Guru di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Turnover adalah hubungan yang cukup berarti. Budaya Organisasi (X1) merupakan faktor yang paling berpengaruh diantara faktor-faktor lainnya.
6. Gaya Kepemimpinan (X2) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Guru di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Turnover adalah hubungan yang cukup berarti.
7. Kepuasan Kerja (X3) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Guru di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Turnover adalah hubungan yang rendah tetapi pasti.
8. Kompensasi (X4) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Guru di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan. Hubungan Kompensasi dengan Turnover adalah hubungan yang rendah tetapi pasti.
9. Karir (X5) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Guru di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan. Hubungan Karir dengan Turnover adalah hubungan yang rendah tetapi pasti.
10. Budaya Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Kepuasan Kerja (X3), Kompensasi (X4), dan Karir (X5) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Guru di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan. Kemampuan Budaya Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Kepuasan Kerja (X3), Kompensasi (X4), dan Karir (X5) menjelaskan Turnover Guru di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan adalah sebesar 75,4% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang ada, maka ada beberapa saran yang dapat peneliti ajukan yakni sebagai berikut:

1. Bagi pihak manajemen Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan: a) Pihak manajemen lebih peka lagi melihat kondisi para guru terutama pada guru yang mulai menunjukkan rasa kurang puas terhadap pekerjaannya dan mencari tahu penyebabnya untuk kemudian dicari solusinya dengan membuka kotak saran atau saluran ke komunikasi manajemen. b) Selain memperhatikan kompensasi financial, kompensasi non finansial juga merupakan faktor penting dalam bekerja. Begitu pula dengan ke-bijakan perusahaan, jika yayasan sangat peduli dengan karyawan dan guru-guru maka akan berakibat menurunkan turnover di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan. Yaitu dengan pemberian reward (penghargaan) berupa kompensasi, jaminan kesehatan, dan biaya fasilitas seperti penulisan naskah ujian, dan transportasi guru-guru jika ada tugas ke luar, serta adanya usulan guru yang berprestasi. Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi internal, kenyamanan lingkungan kerja, dan ketersediaan sarana dan pra-sarana serta berpedoman kepada keadilan dan undang-undang tentang guru dan dosen. Dengan kebijaksanaan ini diharapkan akan terbina kerja-sama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak. c) Untuk menentukan kebijakan peningkatan penghasilan bagi guru di Yayasan Perguruan Al-Fattah Medan maka kebijakan yang perlu dilakukan adalah untuk menurunkan turnover yaitu menaikkan gaji yang sesuai dengan prestasi dan lama bekerja, peraturan pemerintah, dan membayar gaji tepat waktu. d) Setiap karyawan atau individu yang bekerja dalam suatu organisasi atau yayasan mempunyai keinginan untuk mendapatkan gaji yang sesuai dan cocok dengan harapannya jika mereka mendapatkan gaji yang sesuai dengan harapannya maka mereka akan lebih bersemangat dalam bekerja.
2. Kepada Guru, Hendaknya guru meningkatkan kinerja dan menjalankan tugasnya sesuai dengan tugas yang diberikan oleh pihak sekolah sehingga guru bisa berkesempatan untuk mendapatkan rekomendasi kenaikan pangkat dari pihak sekolah dimana hal tersebut akan mempengaruhi gaji yang diperoleh, semakin tinggi pangkat guru, semakin tinggi gaji yang diperoleh dan sebaliknya. Ketidakterseidannya sarana dan prasarana di sekolah, hendaknya guru mendiskusikannya kepada pihak sekolah sehingga akan ada tindak lanjut penanganan ketidakterseidannya sarana dan prasarana, seperti fasilitas bahan ajar untuk para guru, penggunaan wifi untuk memudahkan guru mencari bahan ajar, lingkungan kerja yang kurang nyaman, baik kondisi ruang guru maupun ruang belajar siswa, dan memiliki biaya transportasi, uang makan, serta uang penulisan naskah ujian siswa.

3. Kepada peneliti selanjutnya, Peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan hasil penelitian ini sebagai awal data bagi penelitian selanjutnya dalam mengembangkan penelitian serupa dan diharapkan adanya penelitian lebih lanjut dilakukan dengan menggali variabel lain yang belum teridentifikasi pada penelitian ini baik berupa variabel Sumber Daya Manusia (SDM) seperti ketersediaan sarana dan prasarana, pembagian beban kerja yang tinggi, dan lingkungan kerja maupun variabel selain Sumber Daya Manusia (Non-SDM) seperti variabel keuangan, pemasaran, produksi, dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, J.C., & Gerbingm, D.R. 1988. Structural equation modeling in practice: A Review and recommended two step approach. Psychological bulletin.
- Anderson, James E. 1984. Public Policy Making. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Anderson, James E. 2007. Public Policy Making: An Introduction, (Boston: Houghton Mifflin Company: 1994), cet. ke-II, h. 6-8. Lihat juga Budi Winarno, Kebijakan Publik: Teori dan Proses, Yogyakarta: Media Presindo.
- Bagus, Denny.2009. Jurnal Manajemen, Bahan Kuliah Manajemen .
<http://jurnal-sdm.blogspot.co.id/2009/08/turnover-intentions-definisi-indikasi.html>. diakses tanggal 11 april 2016.
- Cavanagh S.J. & Coffin D.A. 1992. Staff Turnover Among Hospital Nurses. Journal of Advanced Nursing.
- Cavanagh S.J. 1989. Nursing Turnover: Literature Review And Methodological Critique. Journal of Advanced Nursing.
- Dunn, William N. 1999. Analisis Kebijakan. Diterjemahkan Drs. Samodra Wibawa, MA dkk. Edisi ke 2. Jakarta.
- Dunn, William N. 2000. Pengantar Analisis Kebijakan Publik, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, Cet. ke-IV.
- Gillies, D.A., Franklin, M., & Child, D.A. 1990. Relationship Between Organizational Climate & Job Satisfaction of Nursing Personnel. Journal of nursing administration quarterly.
- Handoko, Hani, T. 2001. Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia
- Harninda, dan Harnoto. (2009). September, 2010. Turnover Intentions : Definisi, Indikasi, Dampak Turnover Bagi Perusahaan Dan Perhitungan Turnover. <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/08/turnover-intentions-definisiindikasi.html>. Diakses tanggal 11 april 2016

- Harnoto. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Prehallindo.
- Hasibuan, H. Malayu SP. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan. 2003. *Organisasi dan Motivasi*. Bumi Aksara, Jakarta. II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Islamy, M. Irfan. 1988. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, (Jakarta: Bina Aksara), cet. ke-3.
- Islamy, M. Irfan. 1994. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Cetakan VII. Jakarta; Bumi Aksara.
- Jewel, L.N & Siegel, M. (1998) *Psikologi Industri/Organisasi*. Jakarta : Archan.
- Jones R.Gareth. 1995. *Organization Theory, Text and Cases*. Texas University Publishing Company, New York.
- Mathis, R. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Human Resource Management*. PT Salemba Emban Patria: Jakarta.
- Mathis, Robert L & John H. Jackson, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, jilid 2, Salemba Empat, Jakarta.
- Michael.1995. *Human Resource Management*. (<https://www.uop.edu.jo/Repository/41/Strategic%20Human%20Resource%20Management.pdf>). Diakses pada tanggal 2 September 2015.
- Mobley W. H., Griffeth R., Hand H. & Meglino B. 1979. A Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process, *Psychological Bulletin*.
- Mobley, W. H. 1996. *Pergantian Karyawan: Sebab Akibat dan Pengendaliannya*, Terjemahan, Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Mobley, W.H. 1977. Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers R. M. 1982. *Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absentism, and Turnover*. London : Academic Press.
- P. Robbins, Stephen & A. Judge Timothy. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi 12, Salemba Empat.
- P. Robbins, Stephen; Coulter, Mary. 2010. *Manajemen*, Edisi 10, Jilid 1 dan 2, Erlangga.
- Poerwono, Hadi. 1982. *Tata Personalia*, Cetakan V. Bandung: Djambatan.
- Robbins, S.P. 1996. *Organisational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. 7th edition. New Jersey. Prentice-Hall.
- Robbins, SP, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi Indonesia, PT Indeks Kelompok Gramedia, Indonesia.

- Robbins, Stephen. P. 2003. Organizational Behavior, Controversies, Application
Alih bahasa; Tim indeks. Prentice Hall. New Jersey.
- Staw, B.M. 1980. The consequence of Turnover. *Journal Occup. Behav.* Sujak,
Abi. 1990. *Kepemimpinan Manajer*, Jakarta: Rajawali Press.
- Swansburg, R.C, & Swansburg, R.J. 2002. *Introduction to Management And
Leadership For Nurse Managers*. USA: Jones & Barlett Learning.
- Toni, G.N. 2007. *Accelerated Staff Turnover Among Professional Nurses at a
District Hospital*. Faculty of Health Sciences Nelson Mandela
Metropolitan University.
- Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Jakarta:
Depdiknas.
- Wells, J.E. and Peachey J.W. (2011). *Turnover intentions: Do Leadership
Behaviors And Satisfaction With The Leader Matter? Team Performance
Management*.
- Witasari, Lia. 2009. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen
Organisasi Terhadap Turnover Intentions*. Tesis: Program Studi Magister
Manajemen. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Woods, Robert H and Macaulay, James F. 1989. *R for Turnover: Retention
Program that Work*, Cornell Hotel and Restaurant Administration
Quarterly. May.