

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Saat ini, dunia sedang beralih dari ekonomi tradisional ke ekonomi berbasis pengetahuan. Transisi ini bergantung pada informasi, keterampilan, dan pengetahuan SDM di organisasi. Idealnya, pegawai terus berkontribusi secara produktif hingga masa kerjanya selesai. Namun, kenyataannya banyak pegawai berhenti sebelum masa kerja berakhir. Fenomena ini melahirkan konsep pergantian pegawai atau *turnover* pegawai.

Dalam dunia kerja, banyak pegawai sengaja tidak memaksimalkan potensinya karena muncul niat untuk pindah atau yang disebut dengan *turnover intention*. Menurut Zakaria dan Astuty, *turnover intention* mengacu pada keinginan untuk keluar atau berganti pekerjaan. Kondisi ini muncul ketika individu merasa tidak nyaman dan berharap situasi yang lebih baik di tempat lain. Perasaan tersebut mendorong mereka mencari peluang yang dianggap lebih layak dan menjanjikan. Akibatnya, loyalitas terhadap pekerjaan saat ini menjadi menurun secara signifikan.¹

Ketika tingkat *turnover* pegawai tinggi, hal tersebut dapat berdampak negatif signifikan bagi organisasi kerja. Biaya besar sering dikeluarkan untuk

¹Royan Zakaria dan Isthofaina Astuty, "Pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention Dengan Job Embeddedness Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Di PT. Primissima)," *Jurnal Manajemen Bisnis* 8, no. 1 (2017): 83.

proses rekrutmen dan pengawasan pegawai baru.² Amour dalam John menyarankan agar anggaran tersebut dialihkan untuk kegiatan produktif yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan ini dinilai lebih efisien dibanding terus-menerus merekrut pegawai baru.³

Twalib dan Magutu menyatakan bahwa kebutuhan dasar, seperti kepuasan gaji, sifat pekerjaan, serta pengawasan atasan dapat mempengaruhi *turnover* pegawai.⁴ Oleh karena itu, pegawai sering meninggalkan pekerjaannya akibat berbagai faktor, termasuk pemberian kompensasi. Selain itu, pengurangan insentif, tunjangan, serta uang saku merupakan praktik manajemen SDM yang dapat meningkatkan niat pegawai untuk keluar dari pekerjaan.⁵

Salah satu cara menekan tingginya *turnover intention* pegawai adalah meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan tersebut dapat dicapai melalui pemberian kompensasi yang adil dan memadai, baik finansial maupun non-finansial. Strategi ini membantu mengurangi biaya yang timbul akibat proses rekrutmen pegawai baru. Dengan demikian, instansi atau lembaga dapat lebih efisien dalam mengelola sumber daya manusia.

²Akinyomi Oladele John, "Labour Turnover: Causes, Consequences, and Prevention," *Fountain University Journal of Management and Social Sciences (Special Edition)* 5 (1 Januari 2016): 109; Zakaria dan Astuty, "Pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention Dengan Job Embeddedness Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Di PT. Primiissima)," 83.

³John, "Labour Turnover," 109.

⁴Medina Twalib dan Justine Magutu, "Influence of Compensation on Employee Turnover at Galitos," *International Journal of Innovation Management* 2, no. 6 (Juni 2017): 127.

⁵George Mrope dan Yustin I. Bangi, "Examining the Influence of Management Practice and Attitudes on Employee Turnover: A Case of Kibaha District Council," *The Inter Nati Onal Jour Nal Of Business & Management* 2, no. 9 (September 2014): 11; Budi Artiningrum dan Aryana Satrya, "Analisis Pengaruh Career Management, Training Satisfaction, Pay Satisfaction Terhadap Turnover Intention Dan Peran Mediasi Organizational Engagement Pada Karyawan Sektor Perbankan," *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya* 14, no. 3 (1 September 2016): 338, <https://doi.org/10.29259/jmbs.v14i3.3992>.

Dalam bidang pendidikan, *turnover intention* guru menjadi tantangan global yang dapat berdampak negatif pada produktivitas pendidikan. Liu dan Onwuegbuzie dalam Zhang mengemukakan bahwa *turnover intention* sebagai keengganan guru melanjutkan karier mengajar.⁶ Sedangkan McInerney dkk. menyebutkan bahwa niat ini berarti guru berniat meninggalkan lembaga pendidikan atau profesinya.⁷ Maka dari itu, memperhatikan kesejahteraan guru penting bagi pengelola pendidikan karena *turnover intention* dapat berdampak negatif terhadap hasil belajar siswa dan lembaga pendidikan.⁸ Oleh sebab itu, mengidentifikasi niat *turnover* menjadi sangat krusial.

Turnover intention pada guru dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kurangnya komitmen profesional, beban kerja, dan lingkungan kerja yang buruk menjadi penyebab utama.⁹ Guru baru sering meninggalkan profesinya pada tahun pertama akibat iklim sekolah yang tidak mendukung.¹⁰ Selain itu, keadilan,

⁶Shujie Liu dan Anthony J. Onwuegbuzie, "Chinese Teachers' Work Stress and Their Turnover Intention," *International Journal of Educational Research* 53 (Januari 2012): 160–70, <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2012.03.006>; Bo Zhang, "Chinese English Teachers' Occupational Intention during Distance Education: The Role of Burnout and Job-related Stress," *Frontiers in Psychology* 13 (6 Oktober 2022): 1, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1024250>.

⁷Dennis M. McInerney dkk., "Exploring Commitment and Turnover Intentions among Teachers: What We Can Learn from Hong Kong Teachers," *Teaching and Teacher Education* 52 (November 2015): 11–23, <https://doi.org/10.1016/j.tate.2015.08.004>.

⁸Matthew Ronfeldt, Susanna Loeb, dan James Wyckoff, "How Teacher Turnover Harms Student Achievement," *American Educational Research Journal* 50, no. 1 (Februari 2013): 4–36, <https://doi.org/10.3102/0002831212463813>; Melinda Adnot dkk., "Teacher Turnover, Teacher Quality, and Student Achievement in DCPS," *Educational Evaluation and Policy Analysis* 39, no. 1 (Maret 2017): 54–76, <https://doi.org/10.3102/0162373716663646>.

⁹Katariina Räsänen dkk., "Why Leave the Teaching Profession? A Longitudinal Approach to the Prevalence and Persistence of Teacher Turnover Intentions," *Social Psychology of Education* 23, no. 4 (September 2020): 837–59, <https://doi.org/10.1007/s11218-020-09567-x>; Florica Ortan, Ciprian Simut, dan Ramona Simut, "Self-Efficacy, Job Satisfaction and Teacher Well-Being in the K-12 Educational System," *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18, no. 23 (3 Desember 2021): 12763, <https://doi.org/10.3390/ijerph182312763>.

¹⁰Erin Dillon dan Steven Malick, "Teacher Turnover and Access to Effective Teachers in the School District of Philadelphia. REL 2020-037" (Regional Educational Laboratory Mid-Atlantic, September 2020), <https://eric.ed.gov/?id=ED607752>.

kepuasan gaji, dan stres kerja berperan besar dalam mempengaruhi stabilitas guru dalam bekerja.¹¹

Di Indonesia, besar pendapatan yang diterima guru dapat dikatakan rendah. Berdasarkan survei dari *Institute for Demographic and Poverty Studies* (IDEAS) pada tahun 2024 menyebutkan bahwa kondisi pendapatan guru di Indonesia masih memprihatinkan. Dari 403 responden guru (PNS, PPPK, pegawai tetap, non ASN/honorer/kontrak), sebanyak 42,4% memiliki penghasilan di bawah dua juta rupiah per bulan, bahkan 12,9% berpenghasilan kurang dari 500 ribu. Hanya sekitar 7,9% guru yang berpenghasilan lebih dari lima juta rupiah per bulan. Kondisi lebih memprihatinkan dialami guru non ASN, dimana 74,3% berpendapatan di bawah 2 juta rupiah, dengan 20,6% di antaranya hanya memperoleh kurang dari 500 ribu rupiah setiap bulan.¹²

Ketimpangan pendapatan ini menegaskan masih lemahnya kesejahteraan guru, terutama pada guru non ASN yang menjadi kelompok paling rentan secara ekonomi. Penghasilan yang rendah ini berdampak pada kebutuhan guru mencari pekerjaan lain yang memberikannya pendapatan lebih layak, berutang, hingga terpaksa menggadaikan barang saat menghadapi kebutuhan mendesak. Hal ini

¹¹Esezi Isaac Obilor, "Causes and Remedies of Mathematics and Science Teachers Turnover in Nigeria," *Journal of Science Education Research* 6 (25 Juli 2018): 103–17; Muhammad Zaheer dkk., "The Ramification of COVID-19: How Work Satisfaction Mediates the Perceived Work Stress with Turnover Intention and Gender Differences among Knowledge Workers of Developing Country: Organizational Psychology," *Organizational Psychology* 12, no. 1 (2022): 27–42, <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2022-12-1-27-42>.

¹²Institute for Demographic and Poverty Studies, "Survei IDEAS: 74 Persen Guru Honorer Dibayar Lebih Kecil dari Upah Minimum Terendah Indonesia," *IDEAS: Institute for Demographic and Poverty Studies* (blog), 22 Mei 2024, <https://ideas.or.id/2024/05/22/survei-ideas-74-persen-guru-honorer-dibayar-lebih-kecil-dari-upah-minimum-terendah-indonesia/>.

menunjukkan bahwa penghasilan dari profesi mengajar masih jauh dari cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup yang layak bagi banyak guru di Indonesia.

Dilihat dari permasalahan di atas, salah satu upaya yang dapat ditawarkan untuk menekan tingginya *turnover intention* guru adalah meningkatkan kepuasan kerja mereka. Peningkatan kepuasan dapat dilakukan dengan memberikan kompensasi adil dan memadai secara finansial maupun non-finansial. Langkah ini dapat mengurangi biaya yang dikeluarkan untuk proses rekrutmen guru baru.

Islam menekankan pentingnya keadilan dalam segala aspek kehidupan, termasuk dalam hal kompensasi. Hal ini disebutkan Allah SWT. dalam QS. an-Nahl/16: 97.¹³

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنُثِيَ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ
مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Ayat di atas memiliki penjelasan tentang prinsip yang mendasari pelaksanaan janji dan ancaman ini berlandaskan pada keadilan. Keputusan tersebut tidak membedakan seseorang berdasarkan gender, tetapi pada pengabdianya. Setiap amal saleh yang dilakukan oleh individu, baik laki-laki maupun perempuan, yang didorong oleh keimanan yang benar, akan memperoleh balasan yang setimpal. Mereka akan diberi kehidupan yang baik di dunia dan pahala yang lebih besar di akhirat. Balasan ini akan melebihi apa yang telah mereka usahakan sepanjang hidup.¹⁴

¹³Kementerian Agama RI, “Qur’an Kemenag” (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Quran Kementerian Agama RI, 2023).

¹⁴M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur’an*, vol. 7 (Jakarta: Lentera Hati, 2005), 342.

Jika dikaitkan dengan pemberian kompensasi dalam pekerjaan, ayat ini mengajarkan bahwa setiap individu berhak mendapatkan penghargaan setimpal atas usaha dan pengabdianya, tanpa memandang jenis kelamin. Pemberian kompensasi seharusnya didasarkan pada kualitas dan dedikasi kerja seseorang, yang merupakan hasil dari komitmen dan keimanan yang kuat terhadap tugas yang diemban. Dengan demikian, setiap pegawai yang berkontribusi secara tulus dan penuh tanggung jawab akan memperoleh balasan yang lebih baik, baik berupa penghargaan maupun manfaat lainnya, yang sebanding dengan apa yang telah mereka kerjakan.

Selain itu, mengenai keadilan kompensasi juga dijelaskan dalam QS. az-Zalzalah/99: 7-8.¹⁵

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٧﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿٨﴾

Para ulama meriwayatkan bahwa dua ayat tersebut turun berkaitan dengan dua sikap yang kurang tepat, yaitu seseorang yang malu memberi sedekah dalam jumlah kecil dan seseorang yang meremehkan dosa kecil karena menganggap ancaman Tuhan hanya untuk dosa besar. Penafsiran lebih lanjut menjelaskan bahwa apabila seseorang melihat secara lahiriah, maka yang tampak adalah tingkatan dan tempat pembalasan atau ganjaran. Namun jika dipahami secara batiniah, maka yang dimaksud adalah balasan amal itu sendiri, baik besar maupun kecil.¹⁶

Dalam konteks kompensasi, ayat ini menekankan pentingnya menghargai setiap kontribusi pegawai, sekecil apa pun bentuknya. Sikap adil dalam memberikan kompensasi tidak hanya berarti imbalan besar untuk pekerjaan besar,

¹⁵Kementerian Agama RI, “Qur’an Kemenag.”

¹⁶M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur’an*, vol. 15 (Jakarta: Lentera Hati, 2005), 455–56.

tetapi juga pengakuan atas usaha kecil yang seringkali luput dari perhatian. Seperti halnya pahala atas amal baik yang kecil tetap dicatat dan dosa kecil tidak boleh diremehkan. Maka dalam dunia kerja, sistem kompensasi idealnya mencerminkan keseimbangan antara nilai kerja dan penghargaan, baik secara material maupun nonmaterial.

Nabi Muhammad SAW. mengajarkan agar atasan memperlakukan pegawai seperti saudara sendiri. Atasan diharapkan memberi makanan dan pakaian yang setara dengan apa yang mereka konsumsi dan kenakan. Selain itu, majikan tidak boleh membebani pegawai dengan tugas yang terlalu berat, kecuali dengan memberikan bantuan dalam menyelesaikannya. Prinsip ini mencerminkan pentingnya keadilan dan kasih sayang dalam hubungan kerja. Dengan demikian, kesejahteraan pegawai harus tetap diperhatikan dan dihargai. Sebagaimana hadis Rasulullah SAW. yang diriwayatkan oleh Imam Muslim berikut.¹⁷

حَدَّثَنَا أَبُو بَكْرِ بْنُ أَبِي شَيْبَةَ، حَدَّثَنَا وَكِيعٌ، حَدَّثَنَا الْأَعْمَشُ، عَنِ الْمَعْرُورِ بْنِ سُوَيْدٍ قَالَ: «مَرَرْنَا بِأَبِي ذَرٍّ بِالرَّبَذَةِ وَعَلَيْهِ بُرْدٌ وَعَلَى غُلَامِهِ مِثْلُهُ، فَقُلْنَا: يَا أَبَا ذَرٍّ، لَوْ جَمَعْتَ بَيْنَهُمَا كَانَتْ حُلَّةً، فَقَالَ: إِنَّهُ كَانَ بَيْنِي وَبَيْنَ رَجُلٍ مِنْ إِخْوَانِي كَلَامٌ، وَكَانَتْ أُمُّهُ أَعْجَمِيَّةً، فَعَيَّرْتُهُ بِأُمِّهِ، فَشَكَانِي إِلَى النَّبِيِّ ﷺ، فَلَقِيتُ النَّبِيَّ ﷺ فَقَالَ: يَا أَبَا ذَرٍّ، إِنَّكَ أَمْرٌ فِيكَ جَاهِلِيَّةٌ. قُلْتُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، مَنْ سَبَّ الرِّجَالَ سَبُّوا أَبَاهُ وَأُمَّهُ، قَالَ: يَا أَبَا ذَرٍّ، إِنَّكَ أَمْرٌ فِيكَ جَاهِلِيَّةٌ، هُمْ إِخْوَانُكُمْ، جَعَلَهُمُ اللَّهُ تَحْتَ أَيْدِيكُمْ، فَأَطْعِمُوهُمْ مِمَّا تَأْكُلُونَ، وَالْبَسُوهُمْ مِمَّا تَلْبَسُونَ، وَلَا تُكَلِّفُوهُمْ مَا يَغْلِبُهُمْ، فَإِنْ كَلَّفْتُمُوهُمْ فَأَعِينُوهُمْ.»

¹⁷Abu al-Husain Muslim, *Shahih Muslim*, ed. oleh Muhammad Zuhair al-Nasser dan Muhammad Fouad Abdel Baki, vol. 5, 1661 (Beirut: Dar Touq an-Najat, 2012), 92, <https://shamela.ws/book/711>.

Dalam konteks kompensasi kerja, hadis ini mengingatkan agar para pemberi kerja memberikan hak yang layak kepada pekerjanya, baik dalam bentuk makanan maupun pakaian yang setara dengan kebutuhan mereka. Selain itu, pemberi kerja tidak boleh membebani pegawai dengan tugas atau tanggung jawab yang melebihi kemampuan mereka. Jika terjadi beban yang berat, pemberi kerja harus memberikan bantuan atau dukungan untuk meringankan kondisi pegawai. Dengan demikian, kompensasi kerja harus mencerminkan rasa keadilan dan kemanusiaan, sesuai dengan ajaran Islam.

Beberapa penelitian sebelumnya telah membuktikan pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan Hadush dan Katheriyar, Camelo dan Ponczek, Twalib dan Magutu, Zakariya dan Astuty, Cahyani dkk., serta penelitian Malik dan Musah yang semuanya menyatakan kompensasi baik secara finansial maupun non finansial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*.¹⁸

¹⁸Aregawi Zeferu Hadush dan M.S.R. Mariyappan Katheriyar, "Effect of Teachers' Gender, Poor Income, and Poor Working Condition on Teacher Turnover Intention and Its Impact in Saharti District, Tigray, Ethiopia," *Social Sciences & Humanities Open* 8, no. 1 (2023): 100576, <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100576>; Rafael Camelo dan Vladimir Ponczek, "Teacher Turnover and Financial Incentives in Underprivileged Schools: Evidence from a Compensation Policy in a Developing Country," *Economics of Education Review* 80 (Februari 2021): 102067, <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2020.102067>; Twalib dan Magutu, "Influence of Compensation on Employee Turnover at Galitos"; Zakaria dan Astuty, "Pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention Dengan Job Embeddedness Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Di PT. Primiissima)"; Mitha Cahyani, Hamid Halin, dan Emilda Emilda, "The Influence of Non-Financial Compensation and Workload on Employee Turnover Intention PT. Megah Abadi Estate," *ProBisnis: Jurnal Manajemen* 14, no. 2 (30 April 2023): 315–18, <https://doi.org/10.62398/probis.v14i2.141>; Mohd. Huzaini Abdul Malik dan Adiza Alhassan Musah, "Financial Compensation, Non-Financial Benefits, and the Mediating Role of Job Satisfaction in Turnover Intention among Malaysian Millennial Construction Professionals," *International Journal of Advanced and Applied Sciences* 12, no. 2 (22 Maret 2025): 191–204, <https://doi.org/10.21833/ijaas.2025.02.021>.

Namun, penelitian-penelitian sebelumnya belum mencermati secara mendalam pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* guru, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan Islam. Oleh karena itu, penelitian ini akan mencermati pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* guru pada Madrasah Aliyah Negeri se-Kota Banjarmasin. Penelitian ini diharapkan dapat mengisi kekosongan yang ada, mengingat belum ada studi serupa yang dilakukan di lembaga pendidikan Islam.

Kota Banjarmasin adalah sebuah kota yang terletak di Provinsi Kalimantan Selatan. Di kota ini terdapat tiga Madrasah Aliyah Negeri, yaitu MAN 1, MAN 2, dan MAN 3 Kota Banjarmasin. Ketiga madrasah ini tersebar di kecamatan Banjarmasin Tengah dan Banjarmasin Timur. Pendirian madrasah tersebut bertujuan untuk menjawab tantangan zaman. Hal ini diharapkan agar lembaga pendidikan Islam dapat berkembang dan bersaing dengan lembaga pendidikan umum yang ada di kota tersebut.

Hasil observasi dan wawancara peneliti di tiga Madrasah Aliyah Negeri di Banjarmasin menunjukkan adanya ketimpangan kompensasi yang diterima oleh guru. Di MAN 1 Kota Banjarmasin, guru mendapat gaji bulanan serta tunjangan, namun tidak mendapatkan kesempatan untuk pengembangan karier. Sebagai contoh, guru di madrasah ini sangat jarang diikutsertakan dalam pelatihan atau *workshop* yang bisa meningkatkan kompetensi mereka.

Kondisi serupa ditemukan di MAN 3 Kota Banjarmasin. Dalam hal kompensasi finansial yang diterima guru sangat minim, bahkan dihitung per jam

pelajaran. Kurangnya dukungan pengembangan karier juga menjadi masalah besar di madrasah ini.

Berbeda dengan kedua madrasah tersebut, MAN 2 Kota Banjarmasin berusaha memberikan keseimbangan antara kompensasi finansial dan non-finansial bagi guru. Di madrasah tersebut, guru menerima gaji bulanan dan mendapat kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang membantu pengembangan karier mereka dengan di beberapa kesempatan mendapat biaya transportasi dari madrasah.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk mengangkat judul **“Pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention* Guru pada Madrasah Aliyah Negeri se-Kota Banjarmasin”** sebagai topik penelitian. Penelitian ini akan mengukur sejauh mana kompensasi dapat mempengaruhi niat guru untuk berhenti bekerja.

B. Definisi Operasional

1. Kompensasi

Dessler mendefinisikan kompensasi sebagai *“all forms of pay or rewards going to employees and arising from their employment.”*¹⁹ Menurut pengertian tersebut, kompensasi merupakan semua bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada seorang pegawai yang timbul dari hubungan kerja mereka. Kompensasi ada untuk mengapresiasi kontribusi serta kinerja mereka dalam mencapai tujuan lembaga atau instansi. Pemberian kompensasi kepada pegawai

¹⁹Gary Dessler, *Human Resources Management*, 16th Edition (New York: Pearson, 2018), 350.

memiliki tujuan untuk mendukung pencapaian tujuan strategis lembaga atau instansi dengan menciptakan paket kompensasi yang mendorong perilaku pegawai yang dibutuhkan instansi atau lembaga untuk mencapai strategi kompetitifnya. Selain itu, tujuan pemberian kompensasi harus memastikan keadilan internal dan eksternal, mematuhi regulasi yang berlaku, serta mempertimbangkan pertimbangan serikat pegawai.²⁰

Dalam penelitian ini, terdapat dua fokus utama terkait dengan kompensasi.

Kedua fokus tersebut yakni:

1. Kompensasi finansial;
2. Kompensasi non finansial.

2. *Turnover Intention*

Turnover intention merupakan suatu hasrat ingin keluar ataupun berpindah pekerjaan ke tempat pekerjaan yang lain. Dirinya tidak merasa nyaman saat bekerja dan berharap akan mendapatkan sesuatu yang lebih layak di tempat barunya.²¹

Turnover intention dapat terjadi apabila di dalam suatu organisasi kerja gagal memenuhi kepuasan kerja pegawainya. Hal tersebut diakibatkan kondisi kerja yang buruk, kompensasi yang rendah, moral pegawai yang buruk, sikap kerja, tunjangan yang tidak memadai, dan perekrutan yang tidak memadai.²²

²⁰Dessler, 350.

²¹Zakaria dan Astuty, "Pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention Dengan Job Embeddedness Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Tenaga kerja Di PT. Primiissima)," 83.

²²Dua'a Abdul Rahim Mohammad Issa, Fais Ahmad, dan Ahmad Mahmood Gelaidan, "Job Satisfaction and Turnover Intention Based on Sales Person Standpoint," *Middle-East Journal of Scientific Research* 14, no. 4 (2013): 526, <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.14.4.11172>.

Menurut Mobley dkk., ada 3 (tiga) indikator dari *turnover intention*, yakni:²³

- a. *Thinking of Quitting*;
- b. *Intention to search*;
- c. *Intention to quit*.

3. Guru Madrasah

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional mendefinisikan guru sebagai “pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.”²⁴

Kualitas guru mencakup aspek fisik dan non fisik yang saling berkaitan erat. Aspek fisik meliputi kondisi tubuh dan kesehatan secara umum. Peningkatan aspek ini dapat dilakukan melalui program kesehatan dan pemenuhan gizi. Sementara itu, aspek non fisik mencakup kemampuan berpikir, bekerja, dan keterampilan profesional. Untuk mengembangkan aspek non fisik, pendidikan serta pelatihan menjadi upaya yang paling relevan.²⁵ Kedua aspek tersebut dapat terpenuhi jika kompensasi yang diberikan memadai.

²³William H. Mobley, Stanley O. Horner, dan A. T. Hollingsworth, “An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover,” *Journal of Applied Psychology* 63, no. 4 (1978): 408–14, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>.

²⁴Pemerintah Republik Indonesia, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional, 2003).

²⁵Riinawati Riinawati, *Manajemen Peningkatan Sumber Daya Pendidik* (Mataram: Lafadz Jaya, 2021), 22.

Adapun guru dalam konteks penelitian ini adalah guru yang mengajar di MAN 1, MAN 2, dan MAN 3 Kota Banjarmasin.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang peneliti uraikan, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kompensasi finansial terhadap *turnover intention* pada guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kota Banjarmasin?
2. Apakah terdapat pengaruh kompensasi non finansial terhadap *turnover intention* pada guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kota Banjarmasin?
3. Apakah kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh secara simultan terhadap *turnover intention*?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang peneliti uraikan, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial terhadap *turnover intention* pada guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kota Banjarmasin.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi non finansial terhadap *turnover intention* pada guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kota Banjarmasin.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial dan non finansial secara simultan terhadap *turnover intention*.

E. Signifikansi Penelitian

Hasil dari penelitian ini harapannya dapat memberikan manfaat secara teoritis maupun praktis.

1. Secara Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan sumber daya manusia dalam bidang kompensasi di sekolah/madrasah. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan sumbangan khazanah keilmuan pada bidang manajemen sumber daya manusia.

2. Secara Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan kebermanfaatan untuk kepada pihak terkait, antara lain:

- a. Bagi kepala madrasah, hasil dari penelitian ini diharapkan menjadi masukan dalam hal kebijakan kompensasi agar dapat menurunkan tingkat *turnover intention* pada kalangan guru.
- b. Bagi unit pembuat kebijakan kompensasi di Kementerian Agama, hasil penelitian ini bermanfaat sebagai masukan untuk membuat kebijakan baru yang menunjang kesejahteraan guru di madrasah.
- c. Bagi komite madrasah, penelitian ini dapat menjadi acuan dalam pemberian kompensasi yang efektif untuk meningkatkan kesejahteraan guru dan mengurangi *turnover intention*.

- d. Bagi peneliti selanjutnya, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi atau bukti empiris yang relevan bagi pihak-pihak yang ingin mengkaji masalah yang sama di masa yang akan datang.

F. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Tabel 1.1 Daftar Penelitian Terdahulu yang Relevan

No.	Penulis dan Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Aregawi Zeferu Hadush dan M.S.R. Mariyappan Katheriyar dengan judul “ <i>Effect of Teachers’ Gender, Poor income, and Poor Working Condition on Teacher Turnover Intention and its Impact in Saharti District, Tigray, Ethiopia.</i> ” ²⁶	Penelitian ini menunjukkan hasil yang mengatakan bahwa guru laki-laki memiliki tingkat <i>turnover intention</i> yang signifikan lebih tinggi daripada guru perempuan. Hasil SEM menunjukkan bahwa <i>turnover intention</i> guru meningkat sebesar 28,5% dan 53,8% untuk setiap kenaikan satu unit kondisi kerja yang buruk dan pendapatan yang buruk. Demikian pula, dampak <i>turnover</i> meningkat sebesar 48% dan 54,6% untuk setiap kenaikan satu unit dalam kondisi kerja dan pendapatan yang buruk.	Variabel <i>poor income</i> pada penelitian tersebut termasuk dalam kompensasi finansial di penelitian ini. Keduanya sama-sama mengamati dampak kompensasi finansial terhadap <i>turnover intention guru</i> . Selain itu, metode yang diterapkan dalam penelitian ini sama dengan metode yang digunakan oleh peneliti sebelumnya. Keduanya menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis data regresi	Perbedaannya ada pada jumlah variabel yang digunakan oleh peneliti. Penelitian tersebut menggunakan variabel X1, X2, dan X3 sebagai variabel <i>independent</i> dengan variabel Y sebagai variabel <i>dependent</i> . Sedangkan penelitian ini hanya menggunakan variabel kompensasi finansial dan <i>turnover intention</i> .
2	Rafael Camelo dan Vladimir Ponczek dengan judul “ <i>Teacher</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi upah mengurangi	Terletak pada tema penelitian ini yaitu sama-sama meneliti tentang pengaruh kompensasi	Terletak pada ruang lingkup penelitian. Penelitian tersebut tidak hanya meneliti tentang

²⁶Hadush dan Katheriyar, “Effect of Teachers’ Gender, Poor Income, and Poor Working Condition on Teacher Turnover Intention and Its Impact in Saharti District, Tigray, Ethiopia.”

No.	Penulis dan Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	<i>Turnover and Financial Incentives in Underprivileged Schools: Evidence from a Compensation Policy in a Developing Country.</i> ²⁷	<i>turnover</i> guru sebesar 10,4% di atas rata-rata sebelum perlakuan. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa adanya dampak negatif dari pergantian guru terhadap pembelajaran, terutama pada murid-murid yang berada di posisi terbawah dalam distribusi nilai ujian.	terhadap <i>turnover intention</i> . Selain itu, persamaan penelitian ini terletak pada metode penelitian yang sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis data regresi.	pengaruh kompensasi terhadap <i>turnover</i> guru saja seperti yang peneliti lakukan. Tetapi penelitian ini juga meneliti tentang dampak <i>turnover</i> guru tersebut terhadap prestasi belajar siswa. Selain itu, perbedaan penelitian tersebut terletak pada metode pengambilan data. Penelitian tersebut mengambil data dari dokumen survey dengan tiga sumber data yang berbeda, sedangkan peneliti menggunakan kuesioner sebagai metode pengambilan data.
3	Medina Halako Twalib dan Justin Mokeira Magutu dengan judul “ <i>Influence of Compensation on Employee Turnover at</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi menjelaskan variasi <i>turnover</i> pegawai sebesar 86,7% dan menyisakan 13,3% yang dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam model. Model	Terletak pada variabel yang digunakan yakni kompensasi dan <i>turnover</i> . Selain itu, persamaan penelitian ini terletak pada metode penelitian yang sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis data regresi.	Terletak pada subjek dan konteks tempat penelitian yang digunakan. Penelitian tersebut menggunakan subjek berupa pegawai dalam konteks perusahaan, sedangkan peneliti menggunakan subjek berupa

²⁷Camelo dan Ponczek, “Teacher Turnover and Financial Incentives in Underprivileged Schools.”

No.	Penulis dan Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	<i>Galitos, Mombasa Road, Nairobi.</i> ²⁸	ini juga memiliki koefisien beta sebesar -.93, <i>t-Test</i> -12.95, $P \leq 0.05$. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan satu unit kompensasi, <i>turnover</i> pegawai menurun sebesar 93%. Oleh karena itu, hal ini memverifikasi hipotesis bahwa kompensasi berpengaruh terhadap <i>turnover</i> pegawai.		guru dalam konteks pendidikan.
4	Royan Zakaria dan Isthofaina Astuty dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention Dengan <i>Job Embeddedness</i> Sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi Pada Pegawai Di PT. Primissima).” ²⁹	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berdampak positif dan signifikan terhadap <i>job embeddedness</i> . Namun, kompensasi juga memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap niat berpindah (<i>turnover intention</i>). Selain itu, dalam penelitian ini, <i>job embeddedness</i> tidak berperan sebagai mediator antara kompensasi dan niat berpindah pada pegawai.	Persamaan dalam penelitian ini adalah keduanya sama-sama menganalisis pengaruh kompensasi terhadap <i>turnover</i> . Selain itu, metode penelitian yang digunakan sama-sama mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan analisis data regresi.	Terletak pada subjek dan konteks tempat penelitian yang digunakan. Penelitian tersebut menggunakan subjek berupa pegawai dalam konteks perusahaan, sedangkan peneliti menggunakan subjek berupa guru dalam konteks pendidikan. Selain itu, penelitian tersebut juga meneliti tentang <i>job embeddedness</i> sebagai variabel <i>intervening</i> (Z), sedangkan peneliti hanya menggunakan

²⁸Twalib dan Magutu, “Influence of Compensation on Employee Turnover at Galitos.”

²⁹Zakaria dan Astuty, “Pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention Dengan *Job Embeddedness* Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Tenaga kerja Di PT. Primissima).”

No.	Penulis dan Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
				variabel kompensasi dan <i>turnover intention</i> saja.
5	Mitha Cahyani, Hamid Halin, dan Emilda dengan judul “ <i>The Influence of Non-Financial Compensation and Workload on Employee Turnover Intention PT. Megah Abadi Estate.</i> ” ³⁰	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> sebesar 37,01%. Kompensasi non finansial terbukti memiliki pengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> pegawai.	Persamaannya dengan penelitian ini terletak pada variabel kompensasi non finansial dan <i>turnover intention</i> . Keduanya sama-sama mencermati tentang pengaruh kompensasi non finansial terhadap <i>turnover intention</i> .	Terletak pada subjek dan tempat penelitian yang digunakan. Penelitian tersebut menggunakan subjek berupa pegawai dalam konteks perusahaan <i>real estate</i> , sedangkan peneliti menggunakan subjek berupa guru dalam konteks pendidikan. Selain itu, penelitian tersebut juga meneliti variabel beban pegawai dimana variabel tersebut di luar dari penelitian ini.
6	Mohd. Huzaini Abdul Malik dan Adiza Alhassan Musah dengan judul “ <i>Financial Compensation, Non-Financial Benefits, and the Mediating Role of</i>	Temuan menunjukkan bahwa baik kompensasi finansial maupun manfaat non finansial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sekaligus berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> pegawai. Kepuasan kerja berperan	Persamaannya dengan penelitian ini terletak pada variabel kompensasi finansial, kompensasi non finansial dan <i>turnover intention</i> . Keduanya sama-sama mencermati tentang pengaruh kompensasi finansial	Terletak pada subjek dan tempat penelitian yang digunakan. Penelitian tersebut menggunakan subjek berupa pegawai dalam konteks perusahaan konstruksi, sedangkan peneliti menggunakan subjek berupa

³⁰Cahyani, Halin, dan Emilda, “The Influence of Non-Financial Compensation and Workload on Employee Turnover Intention PT. Megah Abadi Estate.”

No.	Penulis dan Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	<i>Job Satisfaction in Turnover Intention among Malaysian Millennial Construction Professionals.”</i> ³¹	sebagai mediator parsial dalam hubungan ini.	maupun non finansial terhadap <i>turnover intention</i> .	guru dalam konteks pendidikan. Selain itu, penelitian tersebut juga meneliti variabel kepuasan kerja sebagai mediator dimana variabel tersebut di luar dari penelitian ini.

³¹Malik dan Musah, “Financial Compensation, Non-Financial Benefits, and the Mediating Role of Job Satisfaction in Turnover Intention among Malaysian Millennial Construction Professionals.”

G. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono, hipotesis adalah suatu dugaan sementara yang diajukan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian. Dugaan ini dapat diterima atau ditolak berdasarkan data dan temuan yang diperoleh. Jika hasil penelitian mendukung, hipotesis akan diterima. Namun, hipotesis juga bisa ditolak.³² Keberhasilan atau kegagalan hipotesis sangat bergantung pada bukti yang ditemukan dalam penelitian.

Hipotesis penelitian disusun setelah peneliti menuntaskan kajian terhadap teori-teori yang relevan. Hal ini karena hipotesis merupakan simpulan sementara dari dasar-dasar teoretis yang dikaji. Secara teknis, hipotesis ditempatkan dalam Bab Pendahuluan untuk memperjelas arah penelitian. Letak ini membantu menunjukkan keterkaitan antara rumusan masalah dan dugaan jawabannya.³³ Dengan demikian, hipotesis memperkuat fokus penelitian sejak awal.

Dalam penelitian ini, hipotesis yang diajukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. H₁: Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi finansial terhadap *turnover intention* pada guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kota Banjarmasin.
- H₀: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi finansial terhadap *turnover intention* pada guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kota Banjarmasin.

³²Sugiyono Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*, 2 ed. (Bandung: Alfabeta, 2022).

³³Hamdan Hamdan dkk., *Pedoman Karya Tulis Ilmiah Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Antasari Banjarmasin* (Banjarmasin: Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Antasari Banjarmasin, 2022), 48.

2. H₂: Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi non finansial terhadap *turnover intention* pada guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kota Banjarmasin.

H₀: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi non finansial terhadap *turnover intention* pada guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kota Banjarmasin.

3. H₃: Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi finansial dan non finansial terhadap *turnover intention* secara simultan.

H₀: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi finansial dan non finansial terhadap *turnover intention* secara simultan.

H. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini digambarkan oleh peneliti sebagai berikut:

1. BAB I pendahuluan, berisikan tentang latar belakang masalah, definisi operasional, rumusan masalah, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, penelitian terdahulu yang relevan, hipotesis penelitian, dan sistematika penulisan.
2. BAB II kajian teori dan kerangka pikir, berisikan tentang teori-teori yang relevan dengan variabel kompensasi yang terdiri dari pengertian, fungsi dan tujuan, jenis-jenis, dan faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi. Selanjutnya, teori-teori yang relevan dengan variabel *turnover intention* yang terdiri dari pengertian dan indikatornya. Dalam bab ini juga memuat kerangka pikir yang diajukan peneliti untuk penelitian ini.

3. BAB III metode penelitian, berisikan tentang jenis dan pendekatan penelitian, *setting* penelitian, populasi dan sampel, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, teknik analisis data, serta teknik validitas dan reliabilitas.
4. BAB IV hasil penelitian dan pembahasan, berisikan tentang data yang didapatkan peneliti saat melakukan penelitian di lapangan dan pembahasan hasil penelitian.
5. BAB V penutup, berisikan tentang kesimpulan, saran, dan rekomendasi.