

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Keberhasilan sebuah perusahaan dalam menjalankan usahanya tidak dapat terlepas dari faktor sumber daya manusia (SDM). Terlebih lagi bagi sebuah perusahaan yang menawarkan jasa, dimana sumber daya manusia memegang peran penting sebagai ujung tombak perusahaan.

Persoalan mendasar dalam sistem pendidikan nasional yang telah berlangsung separuh abad lamanya. Sejumlah persyaratan, antara lain memiliki kualifikasi pendidikan profesi dan kompetensi keilmuan, memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan anak didiknya, mempunyai jiwa kreatif dan produktif, mempunyai etos kerja dan komitmen yang tinggi terhadap profesinya serta selalu melakukan pengembangan diri secara terus menerus, akan tetapi dalam pelaksanaannya penuh dengan keterbatasan secara institusional. Berberapa permasalahan tersebut berkisar pada persoalan kurang memadainya kualifikasi dan kompetensi guru, kurangnya tingkat kesejahteraan guru, rendahnya etos kerja dan komitmen guru serta kurangnya penghargaan masyarakat terhadap profesi guru.

Sebagai tenaga profesional yang berdiri di garis depan dalam dunia pendidikan, guru harus handal dan benar-benar tampil profesional sehingga mampu melahirkan generasi masa depan yang cerdas dan berkarakter. Mereka harus selalu memiliki kesempatan untuk meng-*upgrade* kemampuan diri sehingga sanggup menjadi guru inspiratif, bukan sekadar guru kurikulum yang tugas kesehariannya hanya dibatasi tembok ruang kelas. Lebih lanjut, pendidik juga harus memiliki *loyalty*, yakni loyal terhadap tugas-tugas keguruan yang tidak semata di dalam kelas, tetapi sebelum dan sesudah kelas.

Guru merupakan ujung tombak dalam mendidik dan menciptakan generasi muda yang berkualitas sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Sebagai salah satu komponen mikro sistem pendidikan yang sangat strategis dan berperan penting dalam proses pendidikan di sekolah, guru harus memiliki kualitas yang cukup memadai. Kualitas belajar peserta didik di kelas ditentukan oleh faktor guru sebagai manager kelas. Karena itu, guru memiliki peran dan tanggung jawab yang sangat penting dalam mendidik peserta didik.

Dalam hal ini Sekolah Dasar Al-Irhaam Global Islamic School sebagai salah satu lembaga pendidikan berbasis islam di Kota Bandung selalu berusaha memberikan yang terbaik bagi para siswa-siswinya.

Tingkat kompetisi yang tinggi menuntut SD Al-Irhaam Global Islamic School harus mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimilikinya yaitu para guru. Hal tersebutlah yang membuat pimpinan SD Al-Irhaam sadar akan nilai investasi guru sebagai sumber daya manusia, dimana saat ini mengumpulkan guru yang cakap dan berkinerja baik semakin sulit dilakukan, terlebih lagi mempertahankan yang sudah ada. Mereka harus memprioritaskan untuk menemukan, mempekerjakan, memotivasi, melatih, mengembangkan guru yang paling dekat dengan budaya sekolah dan performa yang dikehendaki, hingga mempertahankan guru berkualitas. Disinilah dituntut adanya peranan penting manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam sebuah sekolah.

SD Al-Irhaam Global Islamic School adalah sekolah dasar islam yang terletak di jl. A.H. Nasution no 133 Bandung. Sekolah yang berdiri sejak tahun 2008, yang mampu bersaing dengan sekolah swasta lainnya hingga saat ini.

Guru dengan loyalitas tinggi akan mempunyai keterikatan yang besar dengan sekolah. Guru dengan loyalitas tinggi juga akan lebih mudah bekerjasama dengan sekolah sehingga guru mampu bekerja dengan sangat baik dalam mencapai tujuan-tujuan sekolah.

Pihak sekolah perlu memotivasi para guru untuk mencapai tujuan secara efektif, dengan senantiasa melakukan investasi untuk melakukan penerimaan,

penyeleksian, dan mempertahankan guru potensial agar tidak berdampak pada *turnover* (perpindahan kerja) guru. *Turnover intention* (keinginan berpindah) adalah salah satu penyebab timbulnya turnover dan dapat mengarah langsung kepada *turnover* nyata, orang keluar dari pekerjaannya, meskipun belum mempunyai alternatif pekerjaan lain dengan alasan *reward*, keadilan (*equity*), dan rasa aman dari konflik-konflik yang terjadi didalam organisasi (Zahra, 2016).

Tingkat *turnover* guru di sekolah ini juga cukup tinggi. Jumlah guru yang keluar selama 4 tahun terakhir dapat dilihat pada tabel di bawah ini: Berikut ini adalah data penerimaan dan turnover guru SD Al-Irhaam Global Islamic School dalam empat tahun terakhir:

Tabel 1.1

Data Jumlah Karyawan Masuk dan Keluar

SD Al-Irhaam Global Islamic School

NO	TAHUN	KARYAWAN MASUK	KARYAWAN KELUAR	JUMLAH KARYAWAN	PRESENTASE
1	2017	9	9	38	21,4%
2	2018	7	7	38	16,7%
3	2019	4	4	38	9,5%
4	2020	6	6	38	14,3%

Sumber: SD Al-Irhaam Global Islamic School Bandung (2020)

Dari data tabel di atas dapat diketahui jumlah karyawan di SD Al-Irhaam Global Islamic School setiap tahunnya berubah mengalami pergantian karyawan melalui proses keluar dan masuknya karyawan pada sekolah ini. Dapat dilihat bahwa tingkat karyawan yang keluar paling tinggi dari tahun 2017 sampai tahun 2020 berada pada tahun 2017 sebanyak 9 orang karyawan, sedangkan karyawan yang keluar paling sedikit berada pada tahun 2019 yaitu sebanyak 4 orang karyawan. Penyebab dan alasan keluarnya karyawan di SD Al-Irhaam Global

Islamic School dijelaskan oleh pihak sekolah yaitu bahwa “karyawan diterima kerja di sekolah yang lain, karyawan yang tidak betah, adanya keluhan dari karyawan mengenai hubungan karyawan dengan pemimpin yang kurang mendukung dalam melaksanakan pekerjaan dan daftar/sudah diterima test CPNS”. Hal ini menjadi menyebabkan loyalitas karyawan di SD Al-Irhaam Global Islamic School masih kurang karena banyaknya karyawan yang keluar dari sekolah tersebut. Seperti yang tertera pada tabel diatas, sebenarnya sudah ada perbaikan *turnover* dari tahun ke tahun, tapi kembali naik di tahun 2020. SD Al-Irhaam sendiri sebenarnya tidak memiliki target khusus pada *turnover*, tetapi 4 tahun terakhir ini adalah *turnover* yang tertinggi dibandingkan sebelumnya.

Apabila karyawan bekerja pada suatu organisasi, dan organisasi tersebut telah memberikan fasilitas-fasilitas yang memadai dan diterima oleh karyawannya, maka kesetiaan karyawan terhadap perusahaan akan semakin besar dan akan timbul dorongan yang menyebabkan karyawan melakukan pekerjaan menjadi lebih giat lagi. Fasilitas-fasilitas yang diterima oleh karyawan tersebut membuat karyawan bekerja sebaik mungkin dan tetap loyal pada organisasi, hendaknya organisasi memberikan imbalan yang sesuai kepada karyawannya. Semua itu tergantung pada situasi dan kondisi organisasi tersebut serta tujuan yang ingin dicapai.

Untuk mengetahui apakah seorang guru/karyawan loyal terhadap perusahaan, dapat diukur dari indikator-indikator loyalitas itu sendiri. Indikator loyalitas seperti yang diungkapkan oleh Onsardi (2017) adalah mentaati peraturan, kesanggupan dalam melaksanakan tugas, kemauan untuk bekerjasama, rasa memiliki dan sikap kerja. Selain didukung fakta diatas, saya telah mengadakan pra-survey penelitian kepada 30 orang pada karyawan di SD Al-Irhaam Global Islamic School guna menggambarkan mengenai kondisi loyalitas karyawan. Survey dilakukan dengan memberikan pernyataan yang berkaitan dengan dimensi loyalitas karyawan. Berikut adalah hasil pra-survey dengan variabel loyalitas sebagai berikut:

Tabel 1.2

Hasil Kuesioner Pra-Survey Pada Variabel Loyalitas

SD Global Islamic School

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	TS
Loyalitas						
1	Saya senang bekerja sama dengan rekan guru di SD Al-Irhaam	6,7%	26,7%	40%	26,7%	0%
2	Saya selalu datang tepat waktu ke SD Al-Irhaam	20%	13,3%	33,3%	33,3%	0%
3	Saya memiliki hubungan baik dengan sesama rekan guru	23,3%	26,7%	30%	20%	0%
4	Saya memegang teguh visi dan misi sekolah	36,7%	13,3%	36,7%	6,7%	6,7%
5	Saya merasa senang dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan yang diberikan atasan	33,3%	66,7%	0%	0%	0%
6	Saya selalu merawat fasilitas-fasilitas sekolah dengan baik	13,3%	23,3%	33,3%	26,7%	3,3%
Average		22,2%	28,3%	28,9%	18,9%	1,7%

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra-survey oleh penulis (2020)

Berdasarkan tabel 1.2 dapat diketahui bahwa loyalitas karyawan masih terbilang standar. Hal tersebut terlihat dari persentase rata-rata cukup setuju yang paling besar. Pada pernyataan “Saya selalu datang tepat waktu ke SD Al-Irhaam” memiliki tingkat Tidak Setuju yang paling tinggi yaitu sebesar 33,3%, perlu menjadi perhatian, dikarenakan karyawan yang loyal tentunya akan datang tepat waktu ke sekolah. Dengan demikian loyalitas pada SD Al-Irhaam Global Islamic School harus ditingkatkan lagi.

Banyak faktor yang mempengaruhi loyalitas seorang karyawan. Salah satu faktor yang akan saya teliti lebih jauh adalah iklim organisasi. Iklim organisasi pada dasarnya akan mampu memunculkan suasana kerja yang menyenangkan,

karena iklim organisasi yang kondusif akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik (Frimansah & Santy, 2011). Berikut adalah hasil pra-survey dengan variabel iklim organisasi sebagai berikut:

Tabel 1.3

Hasil Kuesioner Pra-Survey Pada Variabel Iklim Organisasi

SD Global Islamic School

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
Iklim Organisasi						
1	Pekerjaan saya di sekolah ini didefinisikan secara jelas dan terstruktur	43,3%	36,7 %	16,7%	3,3%	0%
2	Saya mengetahui dengan jelas siapa yang memiliki kewenangan secara formal untuk mengambil keputusan.	30%	10%	30%	26,7%	3,3%
3	Saya memiliki komunikasi yang baik dengan para gvuru lainnya.	16,7%	13,3%	43,3%	16,7%	10%
4	Saya memiliki kesempatan untuk memutuskan suatu masalah dalam pekerjaan sendiri tanpa harus bertanya kepada atasan saya.	26,7%	20%	26,7%	26,7%	0%
5	Saya mendapatkan imbalan yang sesuai bila saya dapat menyelesaikan tugas sehari-hari.	0%	6,7%	26,7%	33,3%	33,3 %
6	Saya mendapatkan dukungan dari rekan-rekan dalam menyelesaikan tugas dengan baik.	20%	26,7%	26,7%	16,7%	10%
7	Saya mengetahui tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan	33,3%	16,7%	33,3%	16,7%	0%
<i>Average</i>		24,2%	18,6%	29,1%	20%	8,1%

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra-survey oleh penulis (2020)

Berdasarkan tabel 1.3 dapat diketahui bahwa iklim organisasi karyawan masih terbelang standar. Hal tersebut terlihat dari rata-rata persentase cukup setuju yang paling besar. Pada pernyataan “Saya mendapatkan imbalan yang sesuai bila saya dapat menyelesaikan tugas dengan baik” memiliki tingkat Sangat Tidak Setuju dan Tidak Setuju yang paling tinggi yaitu sebesar 33,3%, ini perlu menjadi perhatian penulis. Ini menandakan adanya masalah yang terjadi pada SD Al-Irhaam ini sendiri. Dengan demikian iklim organisasi pada SD Al-Irhaam Global Islamic School harus ditingkatkan lagi.

Selanjutnya faktor yang mempengaruhi loyalitas seorang karyawan adalah kompensasi. Menurut Sofyandi (2013) mengatakan kompensasi didefinisikan sebagai biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dengan harapan bahwa perusahaan akan memperoleh imbalan dalam bentuk prestasi kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi. Selain didukung fakta diatas, saya juga mengadakan pra-survey penelitian kepada 30 orang pada karyawan di SD Al-Irhaam Global Islamic School guna menggambarkan mengenai kondisi kompensasi di perusahaan. Survey dilakukan dengan memberikan pernyataan yang berkaitan dengan dimensi kompensasi. Berikut adalah hasil pra-survey dengan variabel kompensasi sebagai berikut:

Tabel 1.4

Hasil Kuesioner Pra-Survey Pada Variabel Kompensasi

SD Global Islamic School

No	Pernyataan	SS	SS	CS	TS	STS
Kompensasi						
1	Gaji secara keseluruhan sesuai dengan usaha yang dikeluarkan.	0%	6,7%	33,3%	33,3%	26,7%
2	Puas dengan jaminan sosial tenaga kerja yang diberikan perusahaan.	0%	6,7%	23,3%	36,7%	33,3%
3	Perusahaan memeperhatikan pemenuhan kebutuhan dan fasilitas karyawan.	0%	6,7%	20%	33,3%	40%
4	Pimpinan memberikan nilai yang sesuai dengan pekerjaan kita.	0%	6,7%	26,7%	50%	16,7%
<i>Average</i>		0%	6,7%	25,8%	38,3%	29,2%

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra-survey oleh penulis (2020)

Berdasarkan tabel 1.4 dapat diketahui bahwa kompensasi karyawan masih terbilang kurang. Hal tersebut terlihat dari rata-rata persentase tidak setuju yang paling besar. Hampir seluruh pernyataan pada variabel kompensasi ini memiliki hasil Sangat Tidak Setuju dan Tidak Setuju yang sangat tinggi. Dengan demikian kompensasi pada SD Al-Irhaam Global Islamic School harus ditingkatkan lagi.

Memberdayakan karyawan adalah hal yang cukup sulit. Pemberdayaan guru dalam SD Al-Irhaam Global Islamic School tidak hanya berdasarkan pentingnya efektivitas dan efisiensinya dalam bekerja, tetapi harus juga mengakui pentingnya nilai karyawan sebagai individu. Hal ini bisa tercapai melalui pembentukan lingkungan kerja yang mendukung karyawan dalam bekerja. Lingkungan organisasi memiliki peran sentral dalam memajukan suatu organisasi. Suatu lingkungan yang dirasa dan dipersepsikan nyaman dan aman oleh seorang karyawan mampu mendorong karyawan untuk melaksanakan tanggung jawabnya dan berdampak terhadap loyalitas karyawan.

Sikap loyal tumbuh dari dalam diri guru. Upaya yang dapat dilakukan oleh sekolah agar memiliki guru yang loyal yaitu dengan membuat guru puas akan pekerjaan dan apa yang ia dapat dari sekolah tersebut. Guru yang memiliki rasa kepuasan terhadap pekerjaan dan apa yang ia dapat dalam sekolah cenderung akan loyal terhadap sekolah tempat ia bekerja. Organisasi yang ingin maju dan berkembang akan memikirkan kepuasan kerja para karyawannya, dengan kepuasan kerja yang didapat oleh guru di SD Al-Irham Global Islamic School akan menimbulkan semangat guru untuk bekerja lebih baik lagi sehingga loyal pada sekolah. Namun bila guru dalam sekolah tidak mendapatkan kepuasan maka mereka cenderung akan mencari sekolah lain yang mampu memberikan kepuasan ataupun melakukan tindakan untuk meminta perhatian pada sekolah agar memikirkan kepuasan karyawannya.

Disamping aspek dan indikator yang telah disebutkan di atas ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tinggi dan rendahnya loyalitas karyawan. Diduga faktor-faktor tersebut adalah iklim organisasi dan kompensasi.

Menurut Susanty (2012) iklim organisasi merupakan lingkungan yang dirasakan dan dianggap mengadakan interaksi dengan ciri individu para pekerja yang menentukan perilaku mereka. Sullaida (2011) juga berpendapat bahwa Iklim organisasi adalah pola perilaku, sikap dan perasaan berulang yang mencirikan kehidupan organisasi. Iklim organisasi juga memiliki makna yang sama dengan iklim kerja di sekolah, yakni persepsi para guru mengenai bagaimana pihak Yayasan atau atasan berurusan dengan para guru dan lingkungan luarnya.

Sedangkan menurut Ayundiarini (2011) iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi baik individu maupun kelompok dan pihak lain yang berhubungan dengan organisasi secara rutin tentang lingkungan internal organisasi yang akan memengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi, serta menentukan kinerja dan loyalitas organisasi.

Setiap perusahaan harus mampu mengoptimalkan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki agar sasaran yang dituju dapat terlaksana, namun hal

tersebut tidaklah mudah dan perlu beberapa strategi dan salah satunya yaitu meningkatkan loyalitas kerja. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, loyalitas kerja dari guruyang sudah ada dapat ditingkatkan. Hal ini dapat diwujudkan melalui adanya penyesuaian. Seperti peningkatan loyalitas kerja, kompensasi yang sesuai dan iklim organisasi yang baik pula. Sehingga setiap guru dapat menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.

Hal itu juga mendasari SD Al-Irhaam Global Islamic School berusaha untuk menciptakan iklim organisasi yang sehat. Suatu organisasi dapat dikatakan berhasil dalam memberdayakan karyawannya apabila karyawan tersebut merasakan kepuasan kerja yang tinggi.

Faktor lain yang berkaitan dengan loyalitas kerja adalah kompensasi. Adanya kompensasi yang memadai dapat membuat guru di SD Al-Irhaam Global Islamic School termotivasi untuk bekerja dengan baik, mencapai prestasi seperti yang diharapkan sekolah, dan dapat meningkatkan tingkat loyalitas guru.

Tabel 1.5

Data Jenis Kompensasi SD Al-Irhaam Global Islamic School

Bandung

Kompensasi Finansial		Kompensasi Non Finansial	
Kompensasi Finansial Langsung, meliputi: 1. Gaji 2. Tunjangan 3. Transport 4. <i>Teacher on duty</i> 5. Honor 6. Uang Lembur 7. SPJ 8. <i>Home Visit</i>	Kompensasi Finansial Tidak Langsung, meliputi: Pertolongan sosial seperti bantuan kesehatan dan bantuan keuangan mendesak	Berkaitan dengan pekerjaan, meliputi: 1. Wewenang dan tanggung jawab 2. Pelatihan	Berkaitan dengan lingkungan, yaitu kondisi kerja

Sumber: SD Al-Irhaam Global Islamic School (2020)

Dari tabel kompensasi yang diberikan SD Al-Irhaam Global Islamic School diatas dapat kita ketahui bahwa sekolah memberikan 2 jenis kompensasi, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial dimana hal tersebut sesuai dengan jenis-jenis kompensasi yang dikemukakan oleh banyak ahli. Adanya kompensasi dari sekolah ini akan membuat guru merasa keberadaannya diakui dan dihargai oleh Sekolah, sebab bagaimanapun juga guru merupakan sumber daya manusia yang potensial yang turut menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya. Jika kompensasi yang diberikan oleh sekolah tidak memadai, tidak sesuai dengan apa yang gurukerjakan dan yang guru harapkan maka tingkat kepuasan guru akan rendah dan hal ini bisa berdampak pada kesetiaan guru pada tempat mereka bekerja.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul: **“Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Guru di SD Al-Irhaam Global Islamic School”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran umum iklim organisasi, kompensasi dan loyalitas guru di SD Al-Irhaam Global Islamic School?
2. Seberapa besar pengaruh iklim organisasi terhadap loyalitas guru di SD Al-Irhaam Global Islamic School?
3. Seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap loyalitas guru di SD Al-Irhaam Global Islamic School?
4. Seberapa besar pengaruh iklim organisasi dan kompensasi secara simultan terhadap loyalitas guru di SD Al-Irhaam Global Islamic School?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui gambaran umum iklim organisasi, kompensasi dan loyalitas guru di SD Al-Irhaam Global Islamic School
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh iklim organisasi terhadap loyalitas guru di SD Al-Irhaam Global Islamic School
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap loyalitas guru di SD Al-Irhaam Global Islamic School
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh iklim organisasi dan kompensasi secara simultan terhadap loyalitas guru di SD Al-Irhaam Global Islamic School

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat dan dapat digunakan sebagai pengembangan Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dan dapat memberikan inspirasi serta referensi untuk penelitian selanjutnya mengenai loyalitas karyawan

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat dijadikan informasi, masukan dan bahan evaluasi bagi perusahaan agar dapat mengupayakan karyawan memiliki sikap loyal terhadap perusahaan anda.

1.5. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dan pengumpulan data yang dilakukan penulis bertempat di SD Al-Irhaam Global Islamic School Jl. AH. Nasution No. 133 Kota Bandung Jawa Barat

Penelitian ini dilakukan mulai bulan September 2020 sampai dengan selesai.

Tabel 1.6
Waktu Penelitian

No	Nama Kegiatan	Bulan Pelaksanaan Kegiatan													
		09	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Pencarian data awal	■	■												
2	Penyelesaian proposal	■	■												
3	Bimbingan proposal			■	■										
4	Seminar proposal			■	■										
5	Pengumpulan dan pengolahan data					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6	Analisis data					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7	Bimbingan skripsi														■
8	Penyelesaian skripsi														■
9	Sidang akhir														■
10	Revisi skripsi														■

Sumber: Diolah Oleh Penulis (2020)