

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kajian tentang manajemen sumber daya manusia selalu menarik untuk dikaji. Hal tersebut dikarenakan sifat manusia yang terus berubah. Berbeda dengan mesin yang selalu konstan dalam bekerja. Manusia kadangkala bisa sangat bersemangat, namun bisa juga meminimalkan kontribusinya untuk organisasi. Heraclitus, seorang filsuf besar Yunani, mengatakan *Panta Rei* yang artinya “tidak ada yang tidak berubah selain perubahan itu sendiri.” Dalam menghadapi perubahan, organisasi selalu berusaha untuk menghadapi segala kemungkinan, baik dari segi persaingan maupun upaya mempertahankan asset yang dimilikinya, terutama yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Pihak pimpinan akan berusaha untuk mempertahankannya agar tetap loyal dan tidak pindah ke organisasi lain.

Menurut Edison (2018) Manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang memfokuskan diri dalam memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi. Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk menghasilkan

sumber daya manusia yang berkualitas. Keunggulan kualitas sumber daya manusia menjadi modal yang sulit untuk bisa ditiru oleh pesaing atau organisasi lainnya. Sumber daya manusia (SDM) merupakan asset yang sangat berharga. Keberadaannya dapat mengantarkan organisasi ke dalam puncak kesuksesan asalkan mampu dikelola dengan baik dan benar. Lebih lanjut, sumber daya manusia yang unggul akan mampu memaksimalkan kekuatan atau keunggulan sumber daya lain yang dimiliki, mengubah kelemahan menjadi keunggulan, menangkap peluang, dan mengolah ancaman menjadi sebuah peluang.

Tantangan yang dihadapi perusahaan dalam mengelola perubahan adalah memelihara dan menjaga asetnya, terutama sumber daya manusia. Hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan menciptakan kepuasan kerja bagi pegawainya. Berkaitan dengan hal tersebut, Locke dalam (Luthans, 2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja *a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience. Job satisfaction is a result of employees' perception of how well their job provides those things that are viewed as important.* Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan penilaian atau pengalaman seseorang terhadap pekerjaannya. Perasaan senang dan emosi yang positif terhadap pekerjaan akan memberikan pengalaman yang menyenangkan.

Perasaan ini berdampak pada sikap atau sudut pandang pegawai dalam menjalankan dan menyikapi pekerjaannya.

Selanjutnya, jika kepuasan kerja tidak menjadi prioritas organisasi, maka dapat mengakibatkan terjadinya *turnover*. Pernyataan tersebut sesuai dengan pendapat As'ad (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat berdampak pada produktivitas, kinerja, tingkat kehadiran, dan *turnover* karyawan dalam perusahaan. Spector dalam Saeed dkk (2016) menambahkan bahwa *the relationship between job satisfaction and turnover is stronger than between satisfaction and absenteeism*. Hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover* lebih kuat dibandingkan hubungan kepuasan kerja dengan absensi.

Berkaitan dengan penjelasan di atas, fenomena dalam penelitian ini adalah tingkat *turnover* guru SD, SMP, dan SMA tahun 2021-2022 di Yayasan Ukhuwah Islamiyah Surabaya. Berikut data tingkat *turnover* tersebut:

Tabel 1.1

Tingkat *turnover* guru di Yayasan Ukhuwah Islamiyah tahun 2021-2022

Tahun	Jumlah	Out	Persentase
2021	113	4	3,5%
2022	148	11	7,4%
Total	137		
Rata-rata			5,45%

Sumber: admin Yayasan Ukhuwah Islamiyah

Tabel di atas menunjukkan bahwa tingkat *turnover* guru di Yayasan Ukhuwah Islamiyah pada tahun 2021 sebesar 3,5%. Pada tahun selanjutnya meningkat menjadi 7,4%. Rata-rata dua tahun terakhir adalah 5,45%. Perhitungan tahun 2022 dan rata-rata dua tahun terakhir tergolong tinggi karena berdasarkan standar yayasan, tingkat *turnover* dikatakan tinggi jika melebihi 5%.

Untuk memperkecil tingkat *turnover*, organisasi harus mampu memberikan atau menciptakan kepuasan kerja kepada karyawannya agar mereka mau bertahan. Pendapat tersebut diperkuat oleh Mangkunegara (2017) dengan mengatakan bahwa beberapa variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah keluar masuk (*turnover*), tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat menghasilkan tingkat *turnover* pegawai yang rendah. Sebaliknya, tingginya ketidakpuasan kerja pegawai menyebabkan tingkat *turnover* yang tinggi.

Pegawai yang merasa puas akan pekerjaannya cenderung bersikap loyal kepada organisasi. Dampak positifnya, pegawai akan berusaha memberikan kontribusi positif yang lebih kepada organisasi. Hal ini senada dengan pendapat Saeed dkk (2016) yang menyatakan bahwa *Job satisfaction has a negative impact on turnover intention. High job satisfaction is associated with low turnover intention and low job satisfaction leads toward high turnover intention. It is the best indicator of employ intention to perform.*

Dari penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa tingkat *turnover* sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Tingkat *turnover* yang tinggi menandakan adanya ketidakpuasan kerja yang dialami oleh pegawai, sedangkan tingkat *turnover* yang rendah mengindikasikan bahwa pegawai puas dengan pekerjaannya. Tinggi rendahnya *turnover* berpengaruh langsung terhadap eksistensi organisasi. Hal tersebut dapat menjadi ancaman untuk kelangsungan hidup organisasi dalam mengimplimentasikan visi dan misi organisasi. Visi merupakan harapan ideal kondisi perusahaan di beberapa tahun mendatang. Sedangkan misi adalah langkah atau tahapan yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai visi. Dalam upaya mewujudkan visi dan misi, organisasi harus dapat memberikan kepuasan kerja kepada para pegawainya. Hal ini bertujuan agar pegawai atau karyawan memiliki semangat untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan memberikan kontribusi positif yang lebih.

Menurut Gibson (2012) kepuasan kerja adalah *an attitude that individuals have about their jobs. It results from their perceptions of their jobs, based on factors of the work environment, such as the supervisor's style, policies, and procedures, work group affiliation, working conditions, and fringe benefits*. Kepuasan kerja dipahami sebagai sikap atas pekerjaannya yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja seperti gaya gaya pengawasan, kebijakan dan prosedur, kelompok kerja, kondisi kerjanya serta manfaatnya. Dalam

penelitiannya, Paparang et al., (2021) berkesimpulan bahwa kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Hasil dari penelitian tersebut memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Changgriawan (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai sehingga dapat memberikan sumbangsih yang positif kepada organisasi. Penjelasan di atas mengindikasikan bahwa ketika pegawai merasakan kepuasan kerja, mereka akan memiliki produktivitas yang tinggi sehingga memungkinkan organisasi mewujudkan visi dan misinya.

Untuk menciptakan kepuasan kerja bagi pegawai tidaklah mudah. Menurut Yakup (2017), untuk mencapai tingkat kepuasan kerja yang tinggi, maka diperlukan faktor-faktor kepuasan kerja dengan baik. Kepuasan kerja bukanlah satu variabel yang dapat berdiri sendiri. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang bersumber dari organisasai maupun diri pegawai sendiri. Berdasarkan hal tersebut, untuk melihat tingkat kepuasan kerja guru di Yayasan Ukhuwah Islamiyah Surabaya, variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah beban kerja, kompetensi, dan religiusitas. Yang terakhir dipilih sebagai variabel moderasi karena objek dari penelitian ini adalah organisasi yang memiliki nilai-nilai agama yang sangat kuat.

Beban kerja guru telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 15 Tahun

2018 Tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, Dan Pengawas Sekolah pada pasal 2. Pasal tersebut menyatakan Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah melaksanakan beban kerja selama 40 (empat puluh) jam dalam 1 (satu) minggu pada satuan administrasi pangkal. Sementara itu, implementasi tugas pembelajaran telah di atur pada pasal 4 ayat 3 yang berbunyi pelaksanaan pembelajaran sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dipenuhi paling sedikit 24 (dua puluh empat) jam Tatap Muka per minggu dan paling banyak 40 (empat puluh) jam Tatap Muka per minggu.

Hubungan antara variabel beban kerja, kompetensi, dan religiusitas dengan kepuasan kerja telah banyak dilakukan oleh peneliti. Menurut Hutabarat (2017), beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja yang tidak proporsional dapat membuat pegawai kelelahan dan menggunakan waktu di luar jam kerjanya nya untuk menyelesaikan tugasnya. Pegawai tersebut akan mengorbankan waktu dan kesempatan untuk berkumpul bersama keluarga, turut serta dalam pergaulan sosial, dan peluang mengembangkan dirinya. Gejala yang akan timbul adalah stress kerja. Lebih lanjut, beban kerja yang terlalu sedikit memberikan celah kepada pegawai untuk menganggur. Jika tidak diperhatikan dan diarahkan dengan baik, maka pegawai tersebut akan kehilangan waktu produktivitasnya dan

kontribusi kepada organisasi. Baik kelebihan dan kekurangan beban kerja, keduanya akan memicu lahirnya ketidapuasan dalam bekerja.

Penelitian terkait hubungan antara beban kerja dengan kepuasan kerja telah dilakukan oleh Hermingsih & Purwanti (2020). Penelitiannya menyimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja tidak memiliki efek moderasi terhadap pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2018) menyatakan bahwa beban kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja namun melalui variabel mediasi stress kerja.

Kompetensi menurut Rosmaini & Tanjung (2019) adalah karakteristik dasar yang dimiliki oleh seseorang yang dapat menciptakan kinerja yang baik dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam menyelesaikan pekerjaan, seseorang harus memiliki kemampuan yang mumpuni agar mendapatkan hasil yang baik, efisien, dan efektif. Kinerja yang baik akan memacu seseorang untuk terus eksis dan berkontribusi dalam organisasi. Setiap tanggung jawab yang telah diselesaikannya dengan baik dapat memberikan kepuasan batin dan semangat dalam bekerja. Berkaitan dengan pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja, penelitian yang dilakukan oleh Meidita (2019) menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan kerja dan kompetensi berpengaruh tidak langsung

terhadap kepuasan kerja melalui Motivasi Kerja. Kesimpulan yang berbeda terdapat dalam penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan & Afrizal (2019) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja.

Dalam upaya melihat adanya faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, maka digunakan religiusitas sebagai variabel moderasi. Variabel ini bertujuan untuk melihat apakah religiusitas mampu memperkuat atau memperlemah beban kerja dan kompetensi (variabel *independent*) terhadap kepuasan kerja (variabel *dependent*). Menurut Herminingsih (2012), religiusitas merupakan suatu dorongan atau motivasi bagi manusia dalam aktivitas keorganisasian atau kelembagaan, baik dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai tenaga dan tugas lainnya sebagai khalifah di muka bumi. Sementara itu, Przepiorka and Kwapińska dalam Bal & Kökalan (2021) menyatakan *religion has an important effect on people's behaviors and interacts with different aspects of life. At the same time, it has a significant impact on a person's spirituality and psychology, as well as personal development*. Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa agama memiliki dampak yang penting bagi tingkah laku seseorang dan berhubungan dengan aspek-aspek kehidupannya yang lain. Agama juga memiliki peran yang sangat penting dalam mempengaruhi psikologis seseorang dan pengembangan dirinya.

Sebagai variabel moderasi, penelitian yang dilakukan Bal & Kökalan (2021) menunjukkan bahwa religiusitas intrinsik mereduksi dampak negatif antara beban kerja dan kepuasan kerja. Sementara itu, religiusitas ekstrinsik tidak memiliki dampak moderasi terhadap hubungan yang negatif antara beban kerja dan kepuasan kerja. Pegawai dengan tingkat *internal religiosity* yang tinggi mampu mengatasi faktor-faktor yang menyebabkan stress kerja dengan mudah. Selain itu, seseorang dengan tingkat *intrinsic religiosity orientation* memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi dan lebih mampu merasakan kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wijayanti (2021). Religiusitas intrinsik dapat memoderasi pengaruh stres kerja terhadap kepuasan hidup.

Berdasarkan uraian di atas dalam penyusunan tesis ini, penulis memutuskan untuk mengambil judul:

Pengaruh beban kerja dan kompetensi terhadap kepuasan kerja guru dengan religiusitas sebagai variabel moderasi di Yayasan Ukhuwah Islamiyah Surabaya

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah religiusitas memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja?

4. Apakah religiusitas memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk mengetahui apakah religiusitas memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk mengetahui Apakah religiusitas memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini, terdapat dua manfaat penelitian, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis. Adapaun penjelasan dari masing-masing manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

- Manfaat teoritis:

Memperkaya khazanah ilmu manajemen serta dapat dijadikan acuan untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

- Manfaat praktis:

Hasil dari penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh pihak yayasan dan sekolah sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun, merumuskan, dan memutuskan kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja guru.