

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manusia adalah komponen paling krusial dalam suatu organisasi. Hal ini menjadikan manusia sebagai sumber daya paling penting dalam meraih tujuan suatu organisasi. Ketika membahas organisasi, pasti akan terkait dengan gagasan sumber daya manusia (SDM). Organisasi memiliki berbagai jenis sumber daya sebagai “input” yang diolah menjadi “output” dalam bentuk produk barang atau jasa. Sumber daya yaitu terdiri dari modal atau uang, teknologi yang mendukung proses produksi, metode atau strategi yang diterapkan dalam operasional, tenaga kerja dan lain-lain. Di antara beragam sumber daya yang ada, sumber daya manusia (SDM) adalah elemen terpenting karena manusia berfungsi sebagai penggerak dan pelaksana dari semua sumber daya tersebut. Tanpa peran manusia, berbagai sumber daya tersebut tidak dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia dalam organisasi adalah *Human Capital* yang memiliki pengetahuan intelektual dan kemampuan untuk menghasilkan ide-ide cemerlang dalam kemajuan organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berfungsi untuk merencanakan, mengatur, dan mengawasi sumber daya manusia (SDM) (Rezeki, Fitri; Yusup & Dkk, 2021).

Menurut (Natsir *et al.*, 2024), kualitas sumber daya manusia (SDM) adalah aspek esensial dalam mencapai tujuan organisasi dan merupakan salah satu penentu utama untuk meningkatkan kinerja organisasi. Secara konseptual, SDM yang baik meliputi kompetensi, keterampilan, motivasi, dan kapasitas karyawan dalam

melakukan tugas secara efektif dan efisien untuk menghasilkan output kerja yang maksimal. Adanya SDM yang berkualitas memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan sumber daya dengan baik dan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi, yang pada akhirnya membantu mencapai tujuan strategis organisasi. Dalam sudut pandang manajemen sumber daya manusia, pengelolaan SDM yang efektif melalui pemilihan yang akurat, pelatihan yang berkesinambungan, dan penilaian kinerja yang rutin. Dimana telah terbukti mampu meningkatkan efisiensi operasional organisasi dan memperkuat posisi organisasi dalam menghadapi persaingan yang terus berubah. Kualitas SDM yang baik secara langsung berkontribusi terhadap produktivitas organisasi.

Hal ini sejalan dengan temuan peneliti (Jacob Breemer, 2025) yang menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia berdampak positif pada produktivitas kerja, karena SDM yang memiliki pendidikan, keterampilan, dan pengalaman kerja yang cukup cenderung mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efisien dan menghasilkan output yang lebih besar. Selain itu, pengelolaan kualitas sumber daya manusia secara tepat juga berhubungan dengan efisiensi organisasi. Efektivitas organisasi mengacu pada kemampuan suatu organisasi untuk memenuhi tujuan dan target yang telah ditentukan. Pendekatan terstruktur dalam pengembangan SDM termasuk perencanaan karier, pelatihan keterampilan, dan pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kemampuan individu dan kelompok dalam menjalankan tugas organisasi, sehingga proses kerja menjadi lebih efisien dan berfokus pada hasil. (Romadon. M. Iqbal, Nurhayati, 2024) menyatakan organisasi yang dapat mengelola SDM dengan baik tidak hanya meningkatkan

efektivitas dan produktivitas, tetapi juga menciptakan stabilitas jangka Panjang bagi organisasi mencakup situasi dimana organisasi dapat mempertahankan kinerja yang stabil, mengurangi *turnover* karyawan, serta memelihara hubungan kerja yang baik antara manajemen dan karyawan. Perlu diingat ketidakstabilan sumber daya manusia, seperti tingginya angka pergantian karyawan (*Turnover Intention*), dapat mengganggu kelancaran operasional dan menghalangi pencapaian tujuan. Oleh sebab itu, manajemen SDM yang efisien dan berkualitas menjadi elemen strategis dalam keberlangsungan organisasi menghadapi tantangan internal dan eksternal.

Dalam perkembangan organisasi, setiap Perusahaan menemukan masalah baru dalam hal perputaran karyawan. Salah satu bentuk perilaku karyawan adalah keinginan berpindah (*Turnover Intention*) yang berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. *Turnover* karyawan dapat mempengaruhi aktivitas kerja Perusahaan dan prestasi karyawan secara keseluruhan (Mariana *et al.*, 2023). (Tampubolon & Sagala, 2020) menyatakan *turnover Intention* adalah seberapa besar tekanan yang ada untuk berhenti dari pekerjaan. Keinginan untuk mencari pekerjaan yang lebih baik menjadi salah satu alasan mengapa seorang karyawan berniat meninggalkan posisinya pada saat ini. Tingkat niat untuk keluar yang tinggi akan menyebabkan efek buruk yang menghasilkan ketidakpastian dan ketidakstabilan terhadap situasi sumber daya manusia dan kenaikan biaya sumber daya manusia yang merupakan biaya pelatihan yang telah ditempatkan pada karyawan hingga biaya perekrutan dan pelatihan ulang, niat keluar yang tinggi juga menyebabkan organisasi kurang efektif. Akibatnya Perusahaan kehilangan pegawai

yang berpengalaman dan diperlukan mengasah kembali keterampilan karyawan baru (I Komang Indra adiyasa, I Ketut Setia Sapta, 2025).

Robbins dan Judge dalam (Bagis *et al.*, 2021) menjelaskan kepuasan kerja sebagai perasaan positif mengenai pekerjaan seseorang yang muncul dari evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut. Faktor-faktor yang mempengaruhi meliputi sifat pekerjaan, gaji atau kompensasi, kesempatan promosi, supervise, serta hubungan dengan rekan kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja merefleksikan seberapa jauh individu merasa puas terhadap tugas, lingkungan kerja, kompensasi, dan interaksi sosial di tempat kerja. Karyawan yang memilih untuk pindah atau bertahan di Perusahaan umumnya didasari oleh berbagai macam alasan. Salah satu aspek yang memiliki pengaruh terhadap perilaku *turnover intention* adalah kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan temuan (Astuti *et al.*, 2025) yang menyatakan bahwa turnover yang tinggi berasal dari ketidakpuasan terhadap pekerjaan atau rendahnya Tingkat keterikatan individu kepada organisasi. Kekecewaan dapat timbul dari berbagai alasan, seperti distribusi beban kerja yang tidak adil, minimnya pengakuan atau imbalan yang tepat, sehingga interaksi kerja yang kurang harmonis dengan petinggi atau kolega. Saat seorang pegawai merasa bahwa kebutuhan dan harapan di tempat kerja tidak terpenuhi, individu tersebut cenderung menunjukkan keinginan untuk mencari pekerjaan alternatif yang dianggap lebih baik, sehingga niat berpindah kerja meningkat. Situasi ini mencerminkan kurangnya ikatan emosional dan psikologis antara individu dan organisasi, yang pada akhirnya mengancam stabilitas karyawan serta kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian yang dilakukan (Jaya & Widiastini, 2017) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berbanding

terbalik dengan niat *turnover*, yang memiliki arti bahwa kemungkinan terjadinya pergantian karyawan yang meningkat seiring dengan menurunnya tingkat kepuasan. Sebaliknya, kemungkinan pergantian karyawan semakin kecil jika mereka semakin puas dengan pekerjaan.

Selain kepuasan kerja yang mempengaruhi perilaku *turnover intention* ada faktor lainnya yaitu komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah bentuk ikatan psikologis individu terhadap organisasi yang terlihat dari loyalitas, keterlibatan, serta keinginan untuk terus menjadi bagian dari organisasi dalam waktu yang lama. (Allen, n.d.) menyatakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari komitmen afektif (ikatan emosional), komitmen berkelanjutan (pertimbangan biaya saat meninggalkan organisasi), dan komitmen normatif (kewajiban untuk bertahan) yang secara keseluruhan memengaruhi pilihan individu untuk tetap bekerja di suatu Lembaga. Orang yang memiliki komitmen organisasi tinggi biasanya mereka merasa memiliki organisasi, menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih baik dan bersedia mempertahankan keanggotaan meskipun menghadapi berbagai rintangan. Sebaliknya, kurangnya komitmen organisasi sering dihubungkan dengan meningkatnya *turnover intention*. Studi empiris menunjukkan bahwa karyawan tanpa keterikatan emosional dan loyalitas terhadap organisasi lebih cenderung memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan di luar organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Uktutias *et al.*, 2021) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap niat keluar, yang berarti semakin rendah komitmen organisasi, semakin besar

kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi. Hasil serupa juga diungkapkan (Jariyah & Swasti, 2022) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah factor krusial dalam mengurangi niat *turnover* karena dapat memperkuat ikatan individu dengan institusi tempat mereka bekerja. Selain itu, komitmen organisasi memiliki peran penting dalam menjaga sumber daya manusia untuk jangka Panjang. Organisasi yang berhasil dalam menciptakan komitmen karyawan secara konsisten biasanya cenderung memiliki stabilitas tenaga kerja yang tinggi, risiko pergantian karyawan yang lebih rendah, dan keberlanjutan kinerja organisasi yang lebih terjamin.

Di kota Malang terdapat berbagai pondok pesantren berbasis asrama yang memiliki sistem pendidikan dan pengelolaan sumber daya manusia yang beragam, seperti Pondok Pesantren Al-Maahira Malang, Pondok Pesantren Thursina Malang, dan Pesantren Nurul Ulum Malang. Setiap Lembaga memiliki karakteristik tersendiri dalam mengelola tenaga pendidik, sehingga fenomena turnover juga berpotensi terjadi dengan kondisi yang berbeda-beda. Salah satu pondok pesantren yang menarik diteliti adalah Pondok Pesantren Ar-Rohmah Putri Islamic Boarding School. Pondok Pesantren Ar - Rohmah Putri Islamic Boarding School merupakan Lembaga pendidikan berbasis nilai keislaman yang dimana menekankan pengabdian, keteladanan, dan hubungan emosional. Pendidik atau yang biasa disebut dengan ustadzah yang memiliki peran ganda sebagai pembimbing dan mengajarkan keteladanan moral bagi santri. Selain menyampaikan materi pembelajaran, ustadzah juga berperan dalam membina karakter, kedisiplinan, serta perkembangan spiritual santri. Oleh karena itu, stabilitas tenaga pendidik menjadi

faktor penting dalam menjaga kualitas pendidikan dan keberlangsungan proses pembelajaran di Pondok Pesantren. Meskipun berbasis nilai keislaman dan pengabdian, pondok pesantren tetap menghadapi tantangan pengelolaan SDM, termasuk *turnover* pada ustadzah.

Pondok Pesantren Ar - Rohmah Putri Islamic Boarding School merupakan sekolah SMP – SMA asrama yang bersifat swasta yang berada di bawah naungan lembaga Hidayatullah, yang didirikan pada tahun 2004 dan selang beberapa kemudian di tahun 2007 dan 2009 dirintis SMP – SMA Ar -Rohmah Putri Islamic Boarding School. Pondok Pesantren Ar - Rohmah Putri Islamic Boarding School, secara geografis terletak di Jl.Jambu No.1 Kecamatan Dau Kota Malang. Berdasarkan data kepegawaian, tenaga pendidik ustadzah di Pondok Pesantren Ar-Rohmah Putri Islamic Boarding School pada periode tahun 2008-2025 berjumlah 950 ustadzah. Setiap tahun mulai dari tahun 2022 - 2024, Pondok Pesantren Ar - Rohmah Putri Islamic Boarding School mengalami turnover yang cukup tinggi. Masalah ini tentu akan merugikan banyak aspek dari Pondok Pesantren Ar - Rohmah Putri Islamic Boarding School dari segi biaya, dan dari segi sumber daya manusia sehingga ini perlu diteliti.

Berikut data presentase *Turnover* pada Pondok Pesantren Ar - Rohmah Putri Islamic Boarding School, periode tahun 2022 sampai tahun 2024:

Tabel 1.1 Data Turnover Ustadzah Ponpes Artri periode 2022-2024

Tahun	Ustadzah Masuk	Persentase Masuk	Ustadzh Keluar	Persentase Turnover
2022	83	12.7%	52	5.47%
2023	77	8.10%	59	6.21%
2024	63	6.63%	52	5.47%

Sumber. Data bagian Kepegawaian Ponpes ARTRI

Berdasarkan data tersebut, jumlah ustadzah yang keluar masuk dari Pondok Pesantren Ar - Rohmah Putri Islamic Boarding School pada tahun 2022 – 2024. Diketahui bahwa Tingkat pergerakan tenaga pendidik menunjukkan pola fluktuatif. Pada tahun 2022, persentase ustadzah masuk tercatat sebesar 12.7%, sedangkan persentase *turnover* sebesar 5.47%. Selisih antara ustadzah masuk dan keluar pada tahun tersebut menunjukkan adanya pertumbuhan tenaga pendidik, namun tetap disertai dengan Tingkat perputaran yang tidak dapat diabaikan. Pada tahun 2023, jumlah ustadzah yang masuk mengalami penurunan dengan presentase sebesar 8.10%, sementara jumlah ustadzah yang keluar meningkat dengan presentase *turnover* sebesar 6.21%. kondisi ini menunjukkan bahwa jumlah ustadzah yang keluar relative mendekati jumlah ustadzah yang masuk, sehingga dapat mengindikasikan adanya tantangan bagi Lembaga dalam mempertahankan tenaga pendidik yang berpotensi mempengaruhi stabilitas sumber daya manusia serta efektivitas proses pembelajaran. Selanjutnya pada tahun 2024, jumlah ustadzah yang masuk Kembali mengalami penurunan dengan presentase 6.63%, sedangkan jumlah ustadzah yang keluar dengan presentase turnover sebesar 5.47%. meskipun persentase turnover pada tahun ini mengalami sedikit penurunan dibandingkan

tahun sebelumnya, namun Tingkat perputaran ustadzah dalam tiga tahun terakhir masih menunjukkan pola yang fluktuatif.

Hal ini menunjukkan bahwa Lembaga perlu memberikan perhatian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan ustadzah untuk tetap bertahan atau meninggalkan Lembaga. Selanjutnya, menurut data internal pada bagian kepegawaian Pondok Pesantren Ar-Rohmah, alasan ustadzah meninggalkan tugasnya cukup bervariasi. Seperti pemutusan hubungan kerja (PHK), mengikuti suami, merawat orang tua yang sakit, kondisi kesehatan diri sendiri, berakhirnya masa pengabdian, serta keinginan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Disamping itu, pada data internal juga terdapat beberapa keterangan ustadzah yang keluar tanpa penjelasan yang jelas. Variasi alasan tersebut mengindikasikan bahwa pilihan ustadzah untuk meninggalkan jabatan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu dan keluarga, tetapi juga berpotensi berhubungan dengan lingkungan kerja, kepuasan kerja, serta Tingkat dedikasi terhadap organisasi.

Menurut penelitian Y.Harsono & E.Apriliyanty (2022). Yang berjudul *“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Karyawan Yayasan Al Mujahidin Pamulang”*. Menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap *turnover intention*. Dengan hasil nilai koefisiensi determinasi atau *R Square* adalah sebesar 0.082 atau sama dengan 8.2%. Namun pada penelitian Indah.dkk (2023). Yang berjudul *“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention”*. Menunjukkan hasil bahwa kepuasan

kerja dan komitmen organisasi berpengaruh negative dan signifikan terhadap turnover intention, semakin tinggi kepuasan kerja atau komitmen organisasi maka semakin rendah niat keluar.

Penelitian menurut Mustafa, Shaheen & Kashif (2025). Yang berjudul *“Relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions of Secondary School Teachers”*. Menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sementara keduanya memiliki hubungan yang lebih lemah dengan niat untuk berhenti kerja. Demikian juga dengan penelitian yang dilakukan Rezky, Yulia, Safitri (2025). Yang berjudul *“Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dengan Intensitas Turnover pada Guru”*. Menunjukkan adanya hubungan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan turnover intention guru.

Dari beberapa penelitian terdahulu tersebut dapat terdapat perbedaan mengenai hasil dan penelitian terdahulu mayoritas menggunakan objek organisasi resmi seperti Perusahaan, institusi Kesehatan, maupun Lembaga ekonomi lainnya. penelitian yang secara khusus mengkaji fenomena niat berpindah kerja (*turnover intention*) pada ustadzah di lingkungan Pondok Pesantren Putri masih sangat sedikit, meskipun konteks organisasi religious mempunyai ciri khas budaya kerja dan hubungan sosial yang berbeda. Ini menghasilkan kesenjangan penelitian yang belum banyak dibahas dalam literatur akademis. Walaupun bukti empiris menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat memengaruhi niat untuk berpindah kerja, hasil-hasil tersebut belum sepenuhnya dapat diterapkan

secara umum dalam konteks pondok pesantren putri yang memiliki cir khas tersendiri.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak pesantren dalam merumuskan strategi peningkatan kepuasan kerja, memperkuat komitmen organisasi, serta mengurangi Tingkat turnover ustadzah agar kualitas dan stabilitas proses pendidikan dapat terus terjaga.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap *turnover intention* ustadzah di Pondok Pesantren Ar-Rohmah Putri Malang?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap *turnover intention* ustadzah di Pondok Pesantren Ar-Rohmah Putri Malang?
3. Apakah komitmen Organisasi berpengaruh secara parsial terhadap *turnover intention* ustadzah di Pondok Pesantren Ar-Rohmah Putri Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka dapat disusun tujuan penelitian yang hendak dicapai sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap *turnover intention* ustadzah Pondok Pesantren Ar-Rohmah Putri Malang.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja secara parsial terhadap *turnover intention* ustadzah Pondok Pesantren Ar-Rohmah Putri Malang.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi secara parsial terhadap *turnover intention* ustadzah Pondok Pesantren Ar-Rohmah Putri Malang.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia dan manajemen pendidikan islam. Secara teoritis, penelitian ini dapat memperluas kajian empiris tentang keterkaitan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *turnover intention* pada tenaga pendidik Perempuan (ustadzah) di lingkungan pondok. Selain itu, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi acuan dan referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti variabel serupa atau mengembangkan model penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* di Lembaga pendidikan berbasis agama.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penulis diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan diantaranya adalah:

1.4.2.1 Bagi Peneliti

Dapat mengembangkan ilmu pengetahuan dan menambah wawasan terutama dalam bidang Sumber Daya Manusia mengenai Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* Ustadzah.

1.4.2.2 Bagi Ustadzah

Sebagai bahan informasi dan evaluasi terkait kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam rangka meningkatkan loyalitas serta keberlanjutan pengabdian di pondok pesantren.

1.4.2.3 Bagi Pondok Pesantren Ar-Rohmah Putri Malang

Sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi ustadzah guna menurunkan *turnover intention*.