



Lingkar Edukasi
Indonesia

Dr. Tugimin Supriyadi, S.Psi., MM., Psikolog

Strategi Pengelolaan **SUMBER DAYA MANUSIA** UNTUK MENCEGAH TURNOVER



STRATEGI PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENCEGAH TURNOVER

Penulis:

Dr. Tugimin Supriyadi, S.Psi., MM., Psikolog



Lingkar Edukasi
Indonesia

LINGKAR EDUKASI INDONESIA

STRATEGI PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENCEGAH TURNOVER

Penulis :

Dr. Tugimin Supriyadi, S.Psi., MM., Psikolog

Editor: Prof. Dr. Tri Ratna Murti, MM., Psi.

Penyunting: Dr. Arfian, M.Si

Desain Sampul dan Tata Letak: Neza Sartika

Diterbitkan oleh :

Lingkar Edukasi Indonesia

Anggota IKAPI No. 058/SBA/2024

Kolam Janiah, Nagari Kudu Ganting

Kec. V Koto Timur, Kabupaten Padang Pariaman

Email : lingkaredukasiindonesia.id@gmail.com

Website : www.lingkaredukasiindonesia.com

ISBN : 978-634-7159-04-5

Cetakan pertama, Februari 2025

© Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang keras memperbanyak, memfotokopi, Sebagian atau seluruh isi
buku tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya, buku ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku yang berjudul "*Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia untuk Mencegah Turnover*" ini hadir sebagai referensi bagi para profesional, akademisi, dan praktisi dalam memahami serta mengelola salah satu tantangan utama dalam dunia kerja, yaitu turnover karyawan.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia menarik untuk dicermati, ini karena Sumber Daya Manusia merupakan faktor utama sebagai penentu keberhasilan sebuah organisasi atau Perusahaan. Oleh karena itu faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi perlu mendapatkan perhatian serius dari organisasi.

Buku ini membahas intensi turnover dalam organisasi, termasuk faktor-faktor yang memengaruhinya, seperti sumber daya organisasi, motif berprestasi, *self-efficacy*, dan kepribadian ekstraversi. Menariknya, buku ini mengungkapkan bahwa gaji bukanlah faktor utama kepuasan kerja karyawan, sebuah temuan yang menarik untuk didiskusikan lebih lanjut.

Kami berharap buku ini dapat memberikan manfaat dan wawasan baru bagi para pembaca, baik yang bergerak di bidang sumber daya manusia maupun individu yang ingin meningkatkan pemahaman mereka tentang dinamika dunia kerja. Kami juga menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat kami harapkan untuk penyempurnaan di masa mendatang.

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan buku ini. Semoga buku ini dapat menjadi kontribusi yang bermanfaat bagi perkembangan ilmu dan praktik manajemen sumber daya manusia.

Jakarta, Februari 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR TABEL.....	vi
BAB 1 TURNOVER DALAM ORGANISASI	1
A. Definisi <i>Turnover</i>	1
B. Jenis-jenis Turnover.....	5
C. Pentingnya Teknologi dan Tenaga Kerja dalam Organisasi	6
D. Permasalahan Turnover dalam Organisasi.....	7
E. Studi Kasus	11
BAB 2 STRATEGI ORGANISASI DALAM MENGATASI INTENSI TURNOVER.....	19
A. <i>Exchange</i> atau Pertukaran untuk Mengurangi Turnover	19
B. Pentingnya Pelatihan dan Analisis Jabatan dalam Meningkatkan Efektivitas Individu	20
C. Alternatif Penempatan Karyawan yang Lebih Sesuai dengan Keterampilan	22
BAB 3 FAKTOR-FAKTOR PENDUKUNG KEBERHASILAN KARYAWAN	25
A. Faktor Eksternal.....	25

B. Faktor Internal	27
C. Struktur Hubungan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Intensi Turnover Wartawan	51
BAB 4 IMPLEMENTASI STRATEGI PEGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA BERDASARKAN KARAKTERISTIK.	53
A. Karakteristik Distribusi Individu	53
B. Penilaian Kecocokan Model	59
BAB 5 PENUTUP	61
DAFTAR PUSTAKA	63
BIODATA PENULIS	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Bagan Hubungan Sikap dan Perilaku.....	3
Gambar 2.2 Struktur Hubungan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Intensi Turnover Wartawan.....	51

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Perbandingan Jumlah Laki-Laki dan Perempuan dalam Kelompok Peserta	53
Tabel 4.2 Distribusi Usia Berdasarkan Interval Kelas	54
Tabel 4.3 Distribusi Tingkat Pendidikan.....	55
Tabel 4.4 Distribusi Masa Kerja.....	57

BAB 1

TURNOVER DALAM ORGANISASI

A. Definisi *Turnover*

Cascio (1991) mengartikan turnover sebagai proses di mana seorang karyawan meninggalkan organisasi secara sukarela atau tidak sukarela. Menurut Cascio, *turnover* dapat merugikan organisasi karena memerlukan biaya yang signifikan untuk menggantikan karyawan yang keluar, baik itu dalam bentuk biaya rekrutmen, pelatihan, maupun waktu yang dibutuhkan untuk memulihkan kinerja setelah karyawan baru dipekerjakan.

Brough *et al.* (2004) memberikan definisi turnover sebagai keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan atau organisasi mereka, baik itu karena alasan pribadi, profesional, atau karena faktor organisasi. Mereka menekankan pentingnya memahami alasan di balik keputusan ini, karena dapat memberikan wawasan untuk perbaikan organisasi.

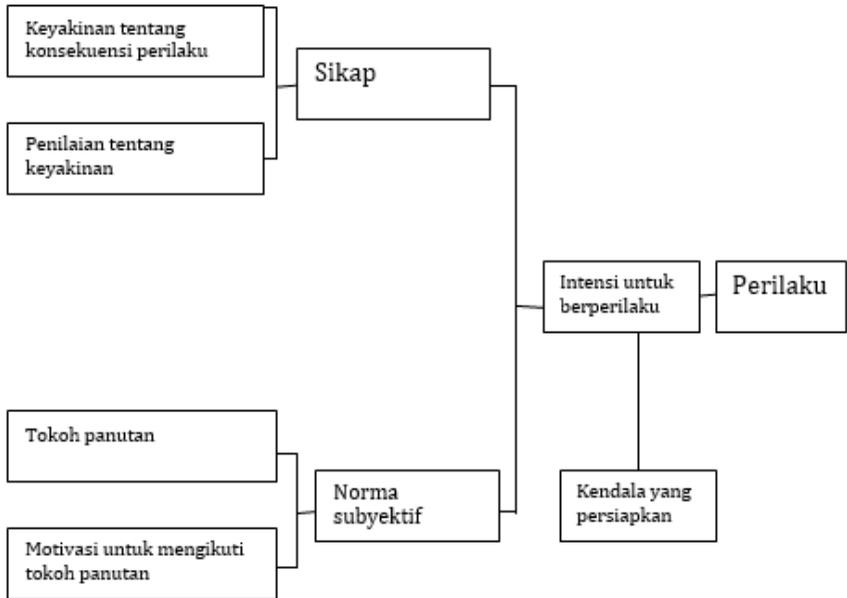
Jackofsky & Peter (1983) melihat *turnover* lebih sebagai proses sosial dan psikologis yang terjadi dalam sebuah organisasi. Mereka mengaitkan *turnover* dengan kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi. *Turnover* dalam pandangan mereka bukan hanya soal karyawan yang pergi, tetapi juga mengenai bagaimana hubungan antara karyawan dan organisasi dapat mempengaruhi keputusan untuk tetap bertahan atau pergi.

Fishbein dan Azjen (1975) mendefinisikan intensi sebagai “*A Person’s locatrion on a subjective probability dimension*”

involving a relation between himself an some action". Dapat dikatakan, intensi adalah kemungkinan subyektif seseorang yang melibatkan hubungan antara dirinya dengan suatu perbuatan tertentu.

Selanjutnya Fishbein dan Azjen (1998), menjelaskan bahwa pembentukan intensi pada diri seseorang terikat dalam suatu perilaku tertentu. Intensi terbentuk dalam rangka memenuhi faktor-faktor kebutuhan yang memiliki dampak dalam perilaku. Intensi juga menandakan bagaimana upaya seseorang bertekad untuk mencoba dan berencana untuk menampilkan perilaku tertentu.

Fishbein dan Azjen (1998), lebih lanjut menjelaskan, intensi untuk melakukan suatu perbuatan tertentu (*behavior intention*) didefinisikan sebagai kemungkinan subyektif individu untuk melakukan suatu perbuatan. Jadi, intensi untuk meninggalkan pekerjaan berarti kemungkinan subyektif individu untuk meninggalkan pekerjaannya. Pendapat tersebut seperti yang tertuang dalam bagan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Bagan Hubungan Sikap dan Perilaku

Sumber: Ajzen (1988, 1991)

Maksud dari bagan di atas menunjukkan bahwa seseorang yang mempunyai keinginan untuk melakukan sesuatu tidak serta merta dapat melakukannya, karena ada kendala persepsi perilaku (*perceived behavior control*). Jadi bila berpatokan dengan teori *Reasoned Action* dari Ajzen (1988 dan 1991) tersebut, seseorang yang akan keluar dari organisasi tidak akan langsung keluar dari organisasi tetapi ada kendala yang menghalanginya seperti mendapatkan tawaran jabatan baru.

Pendapat yang berbeda dikemukakan oleh Zeffane (1994) bahwa intensi mempunyai arti niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara suka rela. Dapat didefinisikan bahwa intensi *turnover*

adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara suka rela menurut pilihannya sendiri.

Model *turnover* yang rasional menyatakan bahwa langkah-langkah intermediasi antara mengalami ketidakpuasan dan pemutusan hubungan kerja karyawan dilakukan secara sukarela mengikuti suatu bentuk linier. Diasumsikan bahwa, *rational actor* (karyawan) mengikuti suatu proses yang berurutan ketika mengambil keputusan untuk memutuskan hubungan kerja dengan perusahaan tempatnya bekerja.

Model Mobley *et al.*, (1978) menunjukkan ketika individu telah berpikir untuk berhenti, langkah yang diambil berikutnya melibatkan evaluasi antara hal-hal yang diharapkan dari pekerjaan yang baru dengan harga yang harus dibayar jika harus meninggalkan pekerjaannya sekarang. Keuntungan-keuntungan yang diharapkan ini dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti usia, jabatan pada pekerjaan atau lamanya bekerja dan faktor pasar tenaga kerja. Sedangkan kerugian yang dialami adalah kehilangan senioritas, *benefits* dan sebagainya (Mobley, Horner & Hollingworth, 1978). Bahkan jika pencarian baru ini tidak mengakibatkan *voluntary turnover*, tetapi ada saja kerugian bagi karyawan tersebut. March dan Simon (dalam Mobley, Horner & Hollingworth, 1978) mengidentifikasi fakta bahwa waktu dan tenaga yang hilang ketika pencarian berlangsung sebenarnya adalah kerugian itu sendiri, karena kedua hal ini sebenarnya bisa digunakan untuk hal-hal lain. Perilaku mencari pekerjaan ini dapat mengakibatkan terjadinya perilaku *withdrawal* dan berkurangnya komitmen terhadap pekerjaan atau perusahaan yang sekarang ini (Locke, dalam Mobley, Horner & Hollingworth, 1978).

Jika individu menentukan bahwa peluang mendapatkan alternatif yang dapat diterima memuaskan, maka pencarian untuk pekerjaan baru akan dimulai. Pada titik ini, persepsi individu tentang keinginannya dan perbuatannya akan sangat menentukan *turnover* yang sesungguhnya (March & Simon, dalam Mobley, Horner, & Hollingworth, 1978). Sebaliknya, Gerhart (dalam Mobley, Horner & Hollingworth, 1978) menyimpulkan bahwa persepsi terhadap pasar tenaga kerja lebih dapat memprediksi *turnover* daripada perilaku pencarian yang sebenarnya.

Langkah berikutnya dari proses pengambilan keputusan ini melibatkan evaluasi karyawan terhadap dapat diterima atau tidaknya hasil dari pencarian tersebut. Jika suatu atau beberapa alternatif yang dapat diterima telah ditemukan, maka alternatif-alternatif tersebut akan diperbandingkan dengan pekerjaannya pada saat ini.

B. Jenis-jenis Turnover

1. Turnover Sukarela
adalah jenis turnover yang terjadi ketika karyawan memilih untuk meninggalkan organisasi secara sadar. Keputusan ini biasanya didorong oleh faktor-faktor seperti ketidakpuasan terhadap pekerjaan, mencari peluang yang lebih baik di luar organisasi, atau alasan pribadi yang membuat mereka tidak ingin lagi bekerja di tempat yang sama. Turnover sukarela sering kali lebih merugikan organisasi karena karyawan yang keluar secara sukarela biasanya merupakan individu yang lebih berkualitas atau lebih berpengalaman.
2. Turnover Tidak Sukarela
Terjadi ketika karyawan dipaksa keluar dari organisasi karena berbagai alasan, seperti pemutusan hubungan kerja

(PHK), pengurangan tenaga kerja, atau karena karyawan gagal memenuhi standar atau kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Jenis turnover ini biasanya dipengaruhi oleh faktor eksternal atau keputusan dari pihak manajemen yang tidak bergantung pada keinginan karyawan.

C. Pentingnya Teknologi dan Tenaga Kerja dalam Organisasi

Pentingnya teknologi dan tenaga kerja dalam organisasi sangat relevan di era modern ini, terutama dalam konteks perkembangan pesat dunia industri dan bisnis. Teknologi dan tenaga kerja merupakan dua faktor utama yang saling mendukung dalam keberhasilan organisasi. Teknologi berfungsi untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan inovasi dalam operasional organisasi. Dengan adanya teknologi, organisasi dapat melakukan otomatisasi proses, mempercepat alur kerja, dan mengurangi potensi kesalahan manusia. Teknologi juga memungkinkan organisasi untuk menjangkau pasar yang lebih luas melalui platform digital dan alat komunikasi yang lebih canggih.

Di sisi lain, meskipun teknologi memiliki peran yang sangat penting, tenaga kerja tetap menjadi faktor penentu utama dalam kesuksesan organisasi. Karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan perkembangan teknologi sangat dibutuhkan untuk memaksimalkan potensi teknologi yang ada. Tenaga kerja yang berkualitas, dengan motivasi tinggi dan komitmen terhadap organisasi, dapat mengoptimalkan penggunaan teknologi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Namun, meskipun terdapat potensi besar dari teknologi dan tenaga kerja, tantangan terbesar yang dihadapi banyak

organisasi adalah menciptakan keseimbangan antara keduanya. Terlalu bergantung pada teknologi tanpa memperhatikan pengembangan sumber daya manusia dapat mengurangi fleksibilitas dan kreativitas yang dimiliki tenaga kerja. Sebaliknya, mengabaikan penerapan teknologi yang tepat dapat membuat organisasi tertinggal dalam kompetisi global. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menyelaraskan teknologi dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) secara optimal agar dapat meraih keberhasilan jangka panjang.

D. Permasalahan Turnover dalam Organisasi

1. Dampak dari Melimpahnya Tenaga Kerja terhadap Individu dalam Organisasi

Melimpahnya tenaga kerja, atau *oversupply of labor*, dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap individu yang berada dalam organisasi. Beberapa dampak utama dari kondisi ini adalah:

a. Persaingan yang Ketat

Ketika tenaga kerja lebih banyak daripada lapangan pekerjaan, individu yang bekerja di dalam organisasi harus menghadapi persaingan yang semakin ketat. Hal ini dapat memengaruhi semangat kerja dan motivasi, karena pekerja mungkin merasa terancam oleh adanya pekerja lain yang lebih berkualitas atau lebih muda yang dapat menggantikan mereka kapan saja.

b. Penurunan Kepuasan Kerja

Individu dalam organisasi cenderung merasa kurang dihargai jika mereka berada dalam pasar kerja yang *oversupply*, karena mereka merasa hanya menjadi bagian dari sekumpulan besar tenaga kerja yang tidak terlalu dihargai. Ini dapat menurunkan kepuasan kerja, yang

mengarah pada perasaan tidak puas terhadap lingkungan kerja dan bahkan dapat memperburuk hubungan antar karyawan.

c. Peningkatan Stres dan Kecemasan

Persaingan ketat yang ditambah dengan ketidakpastian pekerjaan dapat menambah tingkat stres pada individu. Mereka merasa tertekan untuk selalu berprestasi lebih baik agar tidak tergeser oleh pekerja baru yang lebih murah atau lebih terampil. Pekerja yang merasa terancam oleh persaingan bisa mengalami kecemasan, yang berdampak negatif pada kesehatan mental dan fisik mereka.

d. Pengurangan Kesejahteraan Pekerja

Ketika banyak individu yang memperebutkan sedikit kesempatan, hal ini bisa mengarah pada praktik organisasi yang lebih mengeksploitasi tenaga kerja. Pekerja mungkin diminta untuk bekerja lebih banyak jam atau lebih keras dengan kompensasi yang tidak sebanding, yang menurunkan kesejahteraan mereka secara keseluruhan.

2. Kesewenang-wenangan Organisasi terhadap Individu yang Tidak Produktif

Kesewenang-wenangan dalam organisasi sering terjadi ketika perusahaan menghadapi individu yang tidak produktif atau tidak dapat memenuhi ekspektasi yang ditetapkan. Dampak dari kesewenang-wenangan ini bisa sangat merugikan baik bagi individu maupun bagi organisasi itu sendiri:

a. Penghargaan yang Tidak Adil

Individu yang tidak produktif atau tidak memenuhi standar yang diharapkan dalam organisasi sering kali diperlakukan dengan tidak adil. Mereka mungkin tidak mendapatkan kesempatan untuk memperbaiki diri atau diperlakukan

secara semena-mena, seperti diberikan tugas yang tidak sesuai dengan kemampuannya atau diperlakukan dengan cara yang merendahkan. Hal ini berpotensi menurunkan rasa percaya diri dan rasa saling menghormati antara karyawan dan manajemen.

b. Penyalahgunaan Wewenang

Di beberapa organisasi, pemimpin atau manajer dapat menggunakan otoritas mereka secara tidak tepat untuk menekan individu yang dianggap tidak produktif, mengurangi motivasi mereka, dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat. Penyalahgunaan wewenang dapat memperburuk hubungan kerja dan menyebabkan ketegangan yang pada akhirnya merugikan kinerja tim.

c. Kehilangan Potensi Karyawan

Ketika organisasi tidak memperhatikan penyebab ketidakproduktifan dan memilih untuk mengeluarkan atau merendahkan individu tersebut, mereka kehilangan potensi besar yang mungkin dimiliki karyawan tersebut. Dengan memberikan kesempatan untuk pelatihan atau perubahan peran, organisasi sebenarnya dapat mengubah seorang karyawan yang dianggap tidak produktif menjadi lebih bermanfaat.

d. Ketidakadilan dalam Penilaian Kinerja

Organisasi yang tidak transparan dalam menilai kinerja karyawan dapat menyebabkan ketidakadilan, dengan hanya menilai berdasarkan hasil tanpa mempertimbangkan faktor eksternal yang memengaruhi kinerja, seperti masalah pribadi atau kekurangan pelatihan. Hal ini menyebabkan ketidakpuasan di kalangan karyawan dan dapat mengarah pada konflik dalam organisasi.

3. Konsekuensi Intensi Turnover terhadap Keberlanjutan Organisasi

Intensi turnover, atau niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka, adalah masalah serius yang dapat berdampak besar pada kelangsungan hidup dan keberlanjutan sebuah organisasi. Beberapa konsekuensi yang timbul akibat tingginya intensi turnover antara lain:

- a. **Biaya Tinggi dalam Rekrutmen dan Pelatihan**
Ketika tingkat turnover tinggi, organisasi harus mengeluarkan biaya yang signifikan untuk proses rekrutmen, pelatihan, dan orientasi bagi karyawan baru. Proses ini tidak hanya memakan waktu, tetapi juga biaya yang dapat mengurangi keuntungan perusahaan. Jika turnover terus terjadi, biaya ini akan terus meningkat dan membebani organisasi.
- b. **Kerugian Pengetahuan dan Pengalaman**
Karyawan yang meninggalkan organisasi membawa serta pengetahuan dan pengalaman yang sangat berharga. Pengalaman tersebut seringkali sulit untuk digantikan dengan cepat oleh karyawan baru, yang mempengaruhi kontinuitas operasional dan menghambat perkembangan organisasi. Kehilangan bakat dan keterampilan ini dapat menurunkan efektivitas tim dan kemampuan organisasi untuk berinovasi.
- c. **Gangguan dalam Kinerja Tim**
Tingginya turnover karyawan dapat mengganggu dinamika tim dan mengurangi kolaborasi antar karyawan. Ketika anggota tim sering berganti, proses kerja bisa terhenti atau melambat karena anggota baru harus beradaptasi dengan budaya organisasi dan cara kerja tim yang ada. Hal ini dapat

mempengaruhi produktivitas dan keberhasilan jangka panjang organisasi.

d. Menurunnya Moral dan Kepuasan Kerja

Tingginya tingkat turnover dapat menciptakan rasa ketidakstabilan di antara karyawan yang tersisa. Mereka mungkin merasa terancam oleh penggantian yang terus-menerus atau menjadi tidak puas dengan keputusan manajemen yang kurang baik dalam menangani masalah turnover. Hal ini berpotensi menurunkan moral karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat.

e. Mengurangi Daya Saing Organisasi

Organisasi dengan tingkat turnover yang tinggi akan kesulitan mempertahankan daya saingnya, karena kurangnya stabilitas dalam tim dan tingginya biaya yang dikeluarkan untuk menggantikan karyawan yang keluar. Organisasi yang tidak dapat mengatasi turnover dengan efektif akan tertinggal dalam hal inovasi, kualitas pelayanan, dan efisiensi operasional, yang pada gilirannya dapat mengurangi posisi kompetitif mereka di pasar.

E. Studi Kasus

1. Tingginya Tingkat Turnover pada Organisasi Media Dibandingkan Organisasi Non-Media

Tingkat turnover pada organisasi media cenderung lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi non-media, dan hal ini bisa dipengaruhi oleh sejumlah faktor spesifik yang ada dalam industri media. Beberapa alasan mengapa turnover di sektor media cenderung lebih tinggi antara lain:

a. Kondisi Kerja yang Menantang

Wartawan seringkali harus menghadapi tekanan tinggi, baik

dari segi waktu maupun kualitas pekerjaan. Tuntutan untuk menghasilkan berita yang cepat dan akurat sering kali berkontribusi pada tingkat stres yang tinggi. Hal ini dapat memicu keinginan untuk keluar dari organisasi karena beban kerja yang berlebihan, terutama jika gaji dan manfaat yang diterima tidak sebanding dengan tantangan yang dihadapi.

b. Ketidakpastian Penghasilan

Banyak wartawan yang bekerja di perusahaan media yang lebih kecil atau yang masih dalam masa transisi, di mana penghasilan mereka seringkali tidak tetap. Ketidakpastian ini menjadi faktor yang kuat dalam mendorong turnover. Bagi banyak wartawan, ketidakstabilan ini menambah beban psikologis, terutama jika mereka merasa bahwa pekerjaan mereka tidak memberikan keamanan finansial jangka panjang.

c. Kurangnya Kepastian Karier

Dalam organisasi media, terutama yang lebih kecil, jalur karier bagi wartawan sering kali tidak jelas. Tanpa adanya peluang promosi yang jelas atau ruang untuk berkembang, banyak wartawan yang merasa terjebak dalam pekerjaan yang monoton atau tanpa harapan untuk berkembang. Hal ini menciptakan intensi turnover yang lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi non-media yang mungkin menawarkan jalur karier yang lebih terstruktur dan berkembang.

d. Tuntutan Profesi yang Tinggi

Berbeda dengan banyak profesi lain, wartawan sering kali harus bekerja dengan deadline yang ketat dan kadang di luar jam kerja normal. Jam kerja yang tidak teratur ini seringkali mengganggu kehidupan pribadi dan sosial, sehingga

meningkatkan stres dan keinginan untuk mencari pekerjaan yang lebih seimbang antara kehidupan pribadi dan profesional.

2. Faktor yang Memengaruhi Turnover Wartawan, Seperti Penghasilan dan Kondisi Kerja

Beberapa faktor yang paling memengaruhi turnover di industri media, terutama bagi wartawan, adalah penghasilan dan kondisi kerja yang tidak stabil atau tidak memadai. Beberapa elemen yang lebih spesifik antara lain:

a. Penghasilan yang Tidak Tetap

Banyak wartawan, terutama di media yang lebih kecil atau baru berkembang, memiliki penghasilan yang tidak tetap. Gaji yang diterima mungkin tidak sesuai dengan volume pekerjaan atau tingkat kesulitan yang dihadapi, dan hal ini menciptakan ketidakpuasan yang mengarah pada turnover. Penghasilan yang tidak stabil membuat wartawan merasa tidak aman dalam jangka panjang, mendorong mereka untuk mencari peluang yang lebih menjanjikan.

b. Kondisi Kerja yang Menuntut

Selain penghasilan, wartawan seringkali bekerja dalam kondisi yang penuh tekanan. Mereka harus bekerja dalam tenggat waktu yang ketat, terkadang harus terlibat dalam liputan yang berisiko, serta harus memiliki kemampuan multitasking yang tinggi. Dalam beberapa kasus, tekanan untuk terus menerus menghasilkan karya berkualitas membuat banyak wartawan merasa stres dan lelah, yang meningkatkan kemungkinan mereka akan berpindah ke pekerjaan lain yang lebih menguntungkan atau kurang stres.

c. Kurangnya Penghargaan dan Pengakuan

Wartawan sering merasa bahwa pekerjaan mereka tidak

dihargai sebagaimana mestinya. Kurangnya pengakuan dari organisasi atau dari masyarakat dapat berkontribusi pada ketidakpuasan yang mendorong mereka untuk mencari pekerjaan yang memberikan penghargaan lebih besar, baik dari segi materi maupun apresiasi terhadap hasil kerja mereka.

d. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi

Karena jam kerja yang panjang dan ketidakpastian waktu, wartawan sering kali menghadapi kesulitan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Banyak dari mereka yang merasa pekerjaan mereka mengambil waktu yang sangat banyak, menyebabkan mereka kehilangan waktu untuk keluarga atau kegiatan pribadi lainnya. Kondisi ini dapat menyebabkan burnout dan pada akhirnya meningkatkan tingkat turnover.

Mobley (1986) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi niat turnover bersifat kompleks dan saling terkait satu sama lain. Beberapa faktor yang berperan di antaranya adalah usia, lama bekerja, tingkat pendidikan, dan keterikatan terhadap organisasi.

a. Usia

Maier (1971) mengemukakan bahwa individu yang baru saja masuk kerja memiliki tingkat *turnover* yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang lebih tua. Mobley (1986) menyatakan terdapat hubungan signifikan antara usia dengan hubungan negatif. Dengan kata lain, semakin tua usia individu semakin rendah niat untuk melakukan *turnover*nya. Karyawan yang lebih muda cenderung memiliki kemungkinan lebih besar untuk mempertimbangkan keluar dari organisasi. Hal ini dapat terjadi karena karyawan yang lebih tua biasanya enggan untuk berpindah tempat kerja,

dengan alasan seperti tanggung jawab keluarga, penurunan mobilitas, keengganan untuk memulai pekerjaan baru, atau keterbatasan energi. Selain itu, mereka juga mungkin merasa khawatir tidak akan mendapatkan tingkat senioritas yang sama di tempat kerja baru meskipun ada tawaran gaji dan fasilitas yang lebih baik. Gilmer (1966) menyatakan bahwa tingginya niat turnover pada karyawan muda disebabkan oleh keinginan mereka untuk mengeksplorasi pekerjaan baru atau untuk membangun rasa percaya diri melalui pengalaman kerja yang berbeda.

b. Jangka waktu kerja

U.S. Civil Service Commission (1977) mengungkapkan bahwa pada kelompok tertentu dalam tenaga kerja, dua hingga tiga perempat dari mereka yang meninggalkan organisasi melakukannya pada akhir tahun ketiga masa kerja. Berdasarkan data ini, lebih dari separuh turnover sudah terjadi pada akhir tahun pertama (Mobley, 1986). Parson (1985) menjelaskan bahwa semakin lama masa kerja seseorang, semakin rendah kecenderungan untuk mengalami turnover. Turnover lebih sering terjadi pada individu dengan masa kerja yang lebih pendek.

c. Jenjang pendidikan dan inteligensi.

Mowday (1982) menyatakan bahwa tingkat pendidikan memengaruhi dorongan seseorang untuk melakukan turnover. Sementara itu, Maier (1971) menekankan bahwa tingkat kecerdasan juga berperan dalam turnover. Mereka yang memiliki tingkat kecerdasan yang tidak terlalu tinggi cenderung memandang tugas-tugas sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan. Individu tersebut sering merasa gelisah dengan tanggung jawab yang diberikan dan merasa tidak aman. Sebaliknya, Mowday (1982) menjelaskan bahwa individu dengan tingkat kecerdasan yang lebih tinggi

cenderung merasa cepat bosan dengan pekerjaan yang monoton. Mereka lebih berani untuk keluar dan mencari pekerjaan baru dibandingkan dengan mereka yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih rendah, karena keterbatasan kemampuan intelektual mereka.

d. Komitmen terhadap organisasi

Horn et al. (1979), Michaels dan Spector (1982), Arnold dan Fieldman (1982), serta Steel dan Ovalle (1984) menyatakan bahwa keterikatan individu dengan organisasi memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan niat turnover. Ini berarti, semakin besar keterikatan seseorang dengan organisasi, semakin kecil kemungkinan individu tersebut memiliki niat untuk berpindah pekerjaan dan bergabung dengan organisasi lain.

3. Data Badan Pusat Statistik (BPS) Jawa Tengah Terkait Turnover di Organisasi Media

Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) Jawa Tengah mengungkapkan bahwa tingkat turnover di organisasi media jauh lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi di sektor lainnya. Pada periode 2011 hingga 2012, tingkat turnover di organisasi media di Jawa Tengah hampir mencapai 65%. Angka ini jauh lebih tinggi daripada turnover di sektor non-media yang hanya sekitar 10%.

a. Faktor Ketenagakerjaan di Sektor Media

Tingginya angka turnover ini berhubungan dengan faktor-faktor ketenagakerjaan di sektor media, seperti kurangnya penghasilan yang stabil, tekanan pekerjaan yang tinggi, serta ketidakpastian karier. Banyak wartawan di Jawa Tengah, terutama yang bekerja di media yang masih dalam tahap perkembangan atau dalam kondisi krisis, mengalami gaji yang tidak tetap dan tekanan kerja yang signifikan.

b. Data Perusahaan Media di Jawa Tengah

Berdasarkan data BPS, organisasi media yang mengalami turnover tinggi terutama berhubungan dengan perusahaan surat kabar yang berjuang untuk tetap bertahan. Sementara itu, organisasi media yang lebih besar atau yang lebih mapan cenderung memiliki tingkat turnover yang lebih rendah karena mereka mampu menawarkan kompensasi yang lebih stabil, serta kondisi kerja yang lebih menguntungkan.

c. Tren Turnover yang Meningkat

Data BPS juga mencatat adanya tren peningkatan turnover di sektor media, yang mencerminkan ketidakpuasan yang terus berkembang di kalangan wartawan. Tingkat turnover yang tinggi ini menunjukkan adanya masalah dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor media yang perlu segera diatasi, seperti memperbaiki kondisi kerja, menyesuaikan gaji dengan tingkat pekerjaan, serta memberikan lebih banyak kesempatan untuk pengembangan karier bagi wartawan.

BAB 2

STRATEGI ORGANISASI DALAM MENGATASI INTENSI TURNOVER

A. *Exchange* atau Pertukaran untuk Mengurangi Turnover

Vandenberg (2005) menekankan pentingnya konsep "*exchange*" atau pertukaran dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia untuk mengurangi turnover. Pendekatan ini berfokus pada menciptakan hubungan timbal balik yang saling menguntungkan antara organisasi dan karyawan. Dalam konteks ini, pertukaran yang dimaksud melibatkan beberapa elemen penting, seperti:

1. **Kompensasi dan Manfaat**

Salah satu cara untuk mempertahankan karyawan adalah dengan memberikan kompensasi yang sesuai dan manfaat tambahan yang menarik. Ketika organisasi menawarkan gaji yang adil, insentif, dan jaminan sosial, karyawan merasa dihargai dan lebih cenderung untuk bertahan. Ini juga menciptakan rasa kepuasan yang berhubungan langsung dengan penurunan intensi turnover.

2. **Pengakuan dan Penghargaan**

Mengakui pencapaian dan kontribusi karyawan melalui penghargaan yang nyata, seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi, dapat memperkuat hubungan pertukaran antara organisasi dan karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa hasil kerja mereka dihargai, mereka lebih termotivasi untuk

bertahan dan meningkatkan loyalitas mereka terhadap organisasi.

3. Lingkungan Kerja yang Positif

Pertukaran yang efektif juga mencakup pemberian lingkungan kerja yang sehat, di mana karyawan merasa aman, dihargai, dan diterima. Sebagai contoh, organisasi yang mendukung kesejahteraan mental dan fisik karyawan melalui program kesejahteraan atau work-life balance akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

4. Peluang Pengembangan Karier

Organisasi perlu menawarkan kesempatan untuk berkembang melalui pelatihan, pendidikan lanjutan, atau jalur karier yang jelas. Karyawan yang merasa bahwa organisasi mereka peduli terhadap perkembangan karier mereka lebih cenderung untuk bertahan dan berkontribusi lebih banyak.

B. Pentingnya Pelatihan dan Analisis Jabatan dalam Meningkatkan Efektivitas Individu

Pelatihan dan analisis jabatan memainkan peran penting dalam meningkatkan efektivitas individu di dalam organisasi, yang pada gilirannya membantu mengurangi turnover:

1. Pelatihan

Pelatihan adalah salah satu cara utama untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih efektif dan mencapai tujuan organisasi. Pelatihan yang diberikan secara berkelanjutan tidak hanya membantu karyawan untuk berkembang secara profesional tetapi juga memberikan mereka alat untuk lebih mampu dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Karyawan

yang merasa bahwa mereka diberdayakan melalui pelatihan dan pengembangan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih loyal terhadap organisasi.

2. Analisis Jabatan

Analisis jabatan adalah proses yang penting untuk memastikan bahwa setiap individu ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keterampilan dan kemampuannya. Dalam banyak kasus, turnover terjadi karena ketidaksesuaian antara kompetensi karyawan dan tuntutan pekerjaan. Melalui analisis jabatan yang baik, organisasi dapat mengidentifikasi pekerjaan yang paling cocok bagi setiap individu, sehingga karyawan merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk bertahan. Selain itu, analisis jabatan membantu organisasi untuk menyesuaikan tanggung jawab pekerjaan dengan harapan karyawan, mengurangi ketidakpuasan, dan meminimalkan intensi turnover.

3. Peningkatan Kinerja

Pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan, digabungkan dengan analisis jabatan yang mendalam, dapat menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan. Karyawan yang merasa bahwa mereka dapat mencapai tujuan pribadi dan profesional mereka dalam pekerjaan yang mereka lakukan lebih cenderung untuk bertahan dan berkontribusi secara maksimal terhadap organisasi.

C. Alternatif Penempatan Karyawan yang Lebih Sesuai dengan Keterampilan

Salah satu strategi yang penting untuk mengurangi turnover adalah dengan menempatkan karyawan pada posisi yang lebih sesuai dengan keterampilan, bakat, dan minat mereka. Penempatan yang tepat dapat menciptakan rasa puas yang lebih besar terhadap pekerjaan, serta meningkatkan efektivitas individu. Beberapa alternatif penempatan yang dapat dipertimbangkan organisasi adalah:

1. Rotasi Pekerjaan

Melakukan rotasi pekerjaan memungkinkan karyawan untuk mengeksplorasi berbagai posisi dalam organisasi. Dengan begitu, karyawan bisa menemukan peran yang lebih cocok dengan keterampilan dan preferensi mereka. Rotasi pekerjaan tidak hanya mencegah kebosanan dan kejenuhan, tetapi juga memungkinkan organisasi untuk lebih memahami potensi yang dimiliki karyawan di berbagai bidang.

2. Penyesuaian Posisi Berdasarkan Kinerja dan Potensi

Jika seorang karyawan menunjukkan keterampilan atau minat dalam area yang berbeda dari jabatan mereka saat ini, organisasi dapat melakukan penyesuaian posisi atau perubahan jabatan. Sebagai contoh, seorang karyawan yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik bisa dipindahkan dari posisi teknis ke peran yang lebih berorientasi pada layanan pelanggan atau pemasaran.

3. Program Mentoring dan *Coaching*

Penempatan yang sesuai tidak hanya terjadi pada level teknis atau fungsi, tetapi juga dalam konteks pengembangan pribadi. Program *mentoring* dan *coaching* yang

menghubungkan karyawan dengan pemimpin atau kolega yang lebih berpengalaman bisa membantu dalam mengidentifikasi potensi tersembunyi dan memberikan panduan untuk penempatan yang lebih sesuai. Karyawan yang merasa didukung oleh mentoring atau *coaching* lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka dan lebih jarang merasa terpaksa meninggalkan organisasi.

4. Fleksibilitas dalam Penempatan

Beberapa organisasi dapat memberikan fleksibilitas dalam penempatan kerja berdasarkan preferensi pribadi karyawan, seperti bekerja di divisi yang diinginkan atau di lokasi tertentu. Dengan memahami preferensi karyawan, organisasi dapat meningkatkan keterlibatan dan mengurangi turnover.

BAB 3

FAKTOR-FAKTOR PENDUKUNG KEBERHASILAN KARYAWAN

A. Faktor Eksternal

1. Gaji, Insentif, *Job Security*, dan Jaminan Sosial

Mahrizar (1991) menjelaskan bahwa faktor pendukung agar karyawan menjalankan tugas memperkenalkan dan menjual *product* dari organisasinya adalah besarnya gaji, insentif yang diberikan, *Job security*, dan jaminan sosial bila mengalami kecelakaan kerja. Untuk mendukung keberhasilan karyawan, maka organisasi perlu memperhatikan sumber daya organisasi sebagai pendukung keberhasilan karyawan. Hal itu dilakukan agar karyawan tidak mempunyai keinginan untuk pindah ke organisasi yang lain, yang disebut dengan intensi *turnover*.

2. Pentingnya Sumber Daya Organisasi

Sumber daya adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk mendukung atau membantu tujuan. Dengan kata lain, sumber daya mencakup orang, aset, materi, atau modal yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai suatu tujuan. Sumber daya mencakup manusia, kekayaan, bahan, atau modal yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Demerouti et al., dalam Salanova et al., (2005), mendefinisikan sumber daya sebagai elemen-elemen organisasi dalam pekerjaan yang membantu mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan pekerjaan, dan pada akhirnya mendorong

pertumbuhan, pembelajaran, serta perkembangan pribadi. Sementara itu, Collis *et al.*, (1998) menyatakan bahwa sumber daya dapat memiliki berbagai bentuk, mulai dari faktor input umum yang mudah diakses dan dibeli, hingga sumber daya yang sangat unik dan sulit ditiru, seperti merek yang sudah dikembangkan selama bertahun-tahun. Secara umum, sumber daya dibagi menjadi tiga kategori besar, yaitu: aset yang tampak (*tangible assets*), aset yang tidak tampak (*intangible assets*), dan kapabilitas organisasi (*organizational capabilities*).

Pendapat yang lain dikemukakan oleh Barnat (2005) mendefinisikan sumber daya organisasi sebagai:

An organization is a place where various resources are combined. Organizations utilize different types of resources to achieve their objectives. The primary resources used by organizations are often categorized as: (1) human resources, (2) financial resources, (3) physical resources, and (4) informational resources. Managers are tasked with acquiring and managing these resources to accomplish organizational goals.

Jadi sumber daya organisasi menurut Barnat (2005) dapat dibagi dalam empat aspek, yaitu sumber daya manusia, sumber dana sumber fisik (sarana dan prasarana) dan sumber informasi. Sumber daya organisasi merujuk pada kekuatan yang ada dalam organisasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Sumber daya yang dapat diberikan oleh organisasi tersebut antara lain bisa berupa brosur, pemasangan iklan di media massa, dan akses yang memadai ke sumber data. Namun demikian secara detail sumber daya yang dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap keberhasilan individu adalah adanya faktor-faktor seperti staf, informasi, wewenang, dan juga fasilitas (Edwards III, 1980).

Dengan adanya sumber daya organisasi yang memadai, karyawan dapat bekerja dengan lebih efisien dan produktif. Organisasi yang memperhatikan kebutuhan sumber daya ini juga cenderung lebih berhasil dalam mempertahankan karyawan, mengurangi *turnover*, dan meningkatkan kinerja keseluruhan.

Setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk berkembang dan mencapai tujuannya. Semua elemen dalam organisasi yang mendukung pencapaian tujuan, baik yang bersifat fisik maupun non-fisik, dianggap sebagai sumber daya.

B. Faktor Internal

Turnover dalam organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti kondisi pasar atau kebijakan organisasi, tetapi juga oleh berbagai faktor internal yang berkaitan langsung dengan individu. Faktor-faktor internal ini memainkan peran penting dalam keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi. Beberapa faktor internal yang mempengaruhi *turnover* adalah sebagai berikut:

1. Motif Berprestasi

a. Pengertian Motif Berprestasi

Motif berasal dari kata Latin "*Movere*", yang berarti bergerak. Motif adalah kekuatan yang mendorong individu untuk melakukan suatu tindakan (Subagyo Sastrodiningrat, 1998). Dengan kata lain, perilaku manusia muncul atau dimulai karena adanya motif.

Hersey *et al.*, (1993) mengartikan motif sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan, atau perasaan dalam diri seseorang yang bertujuan untuk mencapai sasaran tertentu. Mereka menjelaskan bahwa motif menjawab pertanyaan

“mengapa” suatu perilaku terjadi, serta berfungsi untuk mempertahankan kegiatan dan mengarahkan perilaku individu. Pada dasarnya, motif atau kebutuhan adalah faktor utama yang mendorong aktivitas. Dengan kata lain, motif merupakan alasan di balik perilaku atau faktor dalam diri individu yang memotivasinya untuk bertindak.

Motif adalah kondisi internal dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan tindakan tertentu guna mencapai tujuannya. Oleh karena itu, motif bukanlah sesuatu yang bisa diamati secara langsung, melainkan dapat disimpulkan melalui perilaku yang tampak. Setiap tindakan yang dilakukan oleh individu didorong oleh kekuatan dalam dirinya, yang disebut sebagai motif (Sumadi Suryabrata, 2001).

Steers et al. (1996) menyatakan bahwa motif adalah konsep yang mencakup segala faktor penyebab, alasan, atau dorongan internal dalam diri manusia yang mendorong mereka untuk bertindak. Semua perilaku manusia dimulai dari kebutuhan yang ada, yang kemudian memotivasi individu untuk melakukan tindakan. Dengan kata lain, motif adalah kondisi internal dalam diri seseorang yang menjadi penyebab perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Steers et al. (1996) juga menjelaskan bahwa kebutuhan untuk berprestasi merupakan suatu kerangka hipotetik yang menggambarkan perbedaan antar individu dalam hal orientasi, intensitas, dan konsistensi perilaku berprestasi. Motif berprestasi ini sangat penting dalam kehidupan karena berkaitan dengan kemampuan individu untuk mengatasi tantangan dan semangat kerja yang tinggi.

Konsep motif berprestasi pertama kali diperkenalkan oleh Murray (1938) dan disebut dengan istilah *need for*

achievement. McClelland (1965) mempopulerkan motif berprestasi dengan istilah "*n-Ach*" sebagai singkatan dari *need for achievement*. Selanjutnya McClelland (1987) menganggap "*n-Ach*" sebagai virus mental. Virus mental ini merupakan suatu pikiran yang berhubungan dengan bagaimana melakukan sesuatu dengan baik atau melakukan sesuatu dengan lebih baik dibanding dengan yang pernah dilakukan sebelumnya, lebih cepat, lebih efisien, dan dengan hasil yang sebaik-baiknya. Kalau virus mental ini berjangkit pada diri individu, akan menyebabkan individu tersebut bertingkah laku secara giat. McClelland (1987) lebih lanjut menyatakan bahwa motif berprestasi individu dapat dilihat sebagai indikator kekuatan keberhasilan atau pencapaian prestasi individu tersebut. Ekspresi dari motif berprestasi yang tinggi terlihat dalam perilaku yang berfokus pada pencapaian hasil, terutama pada tugas-tugas yang tidak rutin dan memerlukan kemampuan mental tinggi, seperti peran dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

McClelland (1987) juga mengemukakan bahwa kebutuhan individu yang berhubungan dengan budaya dan kelompoknya meliputi empat hal, yaitu *need for achievement* atau kebutuhan untuk berprestasi, *need for power* atau kebutuhan untuk berkuasa, *need for affiliation* atau kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain, dan *need for autonomy* kebutuhan terhadap kebebasan individu. Keempat motif ini mempunyai kekuatan yang berbeda pada setiap individu, yang akhirnya menyebabkan tingkah laku individu yang satu berbeda dengan tingkah laku individu yang lain.

Motif berprestasi adalah dorongan yang mendorong individu untuk mencapai kesuksesan dan berusaha untuk berhasil dalam kompetisi, dengan mengukur keunggulan

berdasarkan prestasi masa lalu individu tersebut atau prestasi orang lain (McClelland, 1987). Selanjutnya dikatakan oleh McClelland (1987) bahwa individu yang didorong oleh motif berprestasi, memiliki kemampuan untuk belajar, memahami bagaimana pelaksanaan pekerjaan dan bagaimana pengembangannya lebih baik dibanding individu yang didorong oleh motif-motif yang lain. Individu yang mempunyai motif berprestasi tinggi mempunyai usaha yang lebih besar dan lebih ulet dibanding individu yang mempunyai motif berprestasi rendah. Lebih lanjut dijelaskan oleh McClelland (1987) bahwa kunci dari motif berprestasi adalah mengerjakan tugas dengan sebaik mungkin, sehingga dengan adanya motif tersebut individu akan memperoleh hasil yang baik pula.

Atkinson (1985) menjelaskan konsep motif berprestasi dengan lebih detail, bahwa motif dapat diartikan sebagai suatu disposisi latent yang mendorong atau mengarahkan individu untuk mencapai tujuan tertentu dan motif berprestasi adalah suatu dorongan untuk menguasai, memanipulasi serta mengatur lingkungan fisik dan sosial untuk mencapai prestasi yang diinginkan tersebut. Motif berprestasi individu didasarkan atas dua tendensi, yaitu tendensi untuk meraih sukses dan tendensi untuk menghindari kegagalan. Selanjutnya Atkinson mengatakan bahwa individu yang bekerja dengan didorong oleh motif berprestasi, memiliki peluang keberhasilan yang lebih besar dibanding individu yang didorong oleh motif-motif yang lain. Lebih lanjut Atkinson mengemukakan tingkah laku yang paling menonjol dari individu yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu :

- 1) Mempunyai kemampuan untuk mengelola potensi jangka panjang.
- 2) Mempunyai dorongan yang kuat untuk segera mengetahui hasil yang konkrit dan *feedback* dari segala tindakan yang dilakukannya, atau penerimaan terhadap umpan balik.
- 3) Mempunyai kemampuan untuk menemukan cara-cara baru yang kreatif.
- 4) Menyukai pekerjaan-pekerjaan yang menuntut tanggung jawab pribadi.
- 5) Mempunyai kemampuan untuk mengelola tugas yang mempunyai tingkat kesulitan dan tujuan yang realistis.

Berdasarkan konsep motif berprestasi yang dijelaskan oleh Atkinson, Mehrabian mengembangkan skala yang disebut *Mehrabian of Achieving Tendency*, yang mengukur kecenderungan individu untuk berprestasi atau menghindari kegagalan, yang dibagi menjadi individu dengan kecenderungan berprestasi rendah (Mehrabian & Bank, 1975).

Dari berbagai pandangan tentang motif berprestasi yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa motif berprestasi adalah dorongan yang berasal dari dalam diri individu, yang didorong oleh harapan bahwa tindakan yang diambil akan menghasilkan prestasi atau hasil yang lebih baik dibandingkan dengan prestasi sebelumnya atau prestasi orang lain.

b. Manifestasi Motif Berprestasi

Aspek yang paling menarik dari motif berprestasi adalah bahwa ia menjadikan prestasi sebagai tujuan utama dari aktivitas itu sendiri (Maslow, 1987). Individu dengan kebutuhan berprestasi akan menetapkan standar tertentu

sebagai tujuan perilakunya. Mereka akan merasa puas ketika berhasil mencapai standar yang telah ditetapkan melalui usaha mereka. Hal ini lebih berarti bagi individu tersebut dibandingkan dengan uang atau pujian umum. Kepuasan akan tercapai ketika individu berhasil melakukan hal-hal yang sulit.

McClelland (1987) mengatakan bahwa insentif dari perilaku yang dilakukan oleh individu dengan motif berprestasi adalah keberhasilannya dalam mencapai target, yang merupakan bentuk pengakuan terhadap kemampuannya. Sekali individu memulai sesuatu pekerjaan, maka individu tersebut ingin segera mengetahui bagaimana hasil pekerjaannya. Atas dasar inilah maka individu lebih menyukai aktivitas yang memberikan umpan balik cepat dan tepat (Maslow, 1987). Sebagai contoh, individu yang mempunyai dorongan berprestasi tinggi akan lebih berguna jika mereka memasuki lingkungan karir yang mempunyai mekanisme umpan balik, seperti karir di bidang manajemen atau pemasaran.

Salah satu cara paling penting yang menghubungkan motif berprestasi dengan sukses manajerial adalah sikap individu terhadap pengambilan resiko. Individu yang memiliki motif berprestasi akan menentukan target setinggi mungkin tetapi masih mungkin untuk mencapai (McClelland, 1987). Dengan kata lain, hasil yang dicapai merupakan suatu hasil usaha dan bukan sekedar kebetulan saja.

Yukl (1994) menyatakan bahwa kesuksesan manajerial yang berkaitan dengan motif berprestasi menunjukkan bahwa manajer yang memiliki dorongan berprestasi tinggi cenderung mengalami kemajuan karir yang cepat dan memiliki tingkat kinerja yang tinggi.

Individu dengan motif berprestasi tinggi tidak akan memilih teman kerja berdasarkan perasaan suka atau tidak suka. Sebaliknya, mereka cenderung memilih rekan yang memiliki keahlian di bidangnya. Selain itu, individu tersebut lebih fokus pada usaha untuk mengatasi tantangan daripada memikirkan apakah orang lain menganggapnya menyenangkan atau tidak. Dengan kata lain, individu tersebut lebih mengutamakan kebutuhan akan prestasi dibandingkan dengan kebutuhan untuk membangun hubungan sosial (McClelland, 1987).

McClelland (1987) menjelaskan bahwa ada hubungan penting antara motif berprestasi dan optimisme. Semakin besar kesempatan untuk berkembang, semakin tinggi tingkat optimisme yang dimiliki. Dalam menilai peluang keberhasilan, individu dengan motif berprestasi akan melihatnya secara objektif dan mengidentifikasi tantangan yang ada dengan jelas. Ketika individu dengan motif berprestasi yang kuat dihadapkan pada situasi baru yang belum pernah dialaminya dan tidak tahu bagaimana cara menghadapinya dengan baik, mereka akan merasa sangat antusias dan penuh harapan. Individu tersebut akan berusaha mengatasi situasi tersebut dengan cara mereka sendiri, dan "diri sejati" mereka akan berkembang. Mereka akan terbebas dari batasan-batasan yang ada dalam rutinitas sehari-hari. Kekurangan petunjuk tidak menjadi halangan, meskipun hal tersebut dapat menyebabkan kesalahan, namun individu tersebut cenderung lebih mampu memanfaatkan peluang yang ada dibandingkan dengan orang lain. McClelland (1987) melihat hal ini sebagai suatu bukti tingginya kemampuan untuk belajar dan memahami suatu permasalahan dan mencari pemecahannya.

Pada umumnya individu yang mempunyai motif berprestasi tinggi, akan lebih gigih, realistis, dan lebih suka bertindak dibandingkan dengan individu yang mempunyai berbagai bentuk motif yang lain. Akan tetapi hal ini tidak selalu membuat mereka lebih produktif. Kelihatannya hal itu tergantung pada apakah tugas menuntut tingkat inisiatif atau keahlian menemukan sesuatu atau tidak. Jika tugas tersebut menuntut keahlian tersebut, individu yang memiliki motif berprestasi kuat akan jauh meninggalkan para pesaingnya. Jika tugas tersebut tidak menuntut suatu inisiatif, maka individu yang memiliki motif berprestasi akan bekerja seperti individu-individu yang lain, tidak menonjol. McClelland (1987) melihat hal ini sebagai bukti tingginya inovasi dan kreativitas dari individu-individu yang memiliki motif berprestasi tinggi.

Secara umum, McClelland (1987) menjelaskan beberapa ciri khas individu yang memiliki motif berprestasi tinggi. Individu dengan motif berprestasi tinggi tidak akan mengambil resiko yang terlalu besar atau terlalu kecil. Mereka selalu melakukan perhitungan dan pertimbangan yang matang, sehingga resiko yang diambil cenderung moderat dan sesuai dengan kemampuannya. Selain itu, individu tersebut juga memiliki tanggung jawab pribadi dalam menyelesaikan masalah yang mereka hadapi. Ciri lainnya adalah adanya orientasi yang kuat terhadap masa depan, dengan motif berprestasi yang lebih dominan dibandingkan dengan motif berafiliasi.

Menurut McClelland (2004), individu dengan motif berprestasi tinggi akan menunjukkan karakteristik perilaku berikut secara lebih rinci:

- 1) Bertanggung jawab secara pribadi atas tindakan yang diambil;
- 2) Memilih pekerjaan dengan tingkat kesulitan yang moderat;
- 3) Berusaha mendapatkan umpan balik terkait hasil dari tindakannya;
- 4) Berupaya untuk melakukan segala sesuatu dengan cara yang kreatif dan inovatif;
- 5) Berusaha melakukan segala hal dengan maksimal dan meraih kesuksesan;
- 6) Tidak mudah menyerah saat menghadapi kegagalan;
- 7) Memiliki orientasi terhadap tujuan jangka pendek dan panjang, serta mampu menunda keputusan untuk mencapai hasil yang lebih baik di masa depan;
- 8) Bekerja dengan tingkat intensitas yang tinggi;
- 9) Tidak suka membuang-buang waktu; Lebih memilih rekan kerja yang memiliki kemampuan daripada yang sekadar bisa menjalin hubungan baik;
- 10) Lebih tertarik pada pencapaian pribadi, baik dengan bantuan orang lain maupun tanpa bantuan orang lain, meskipun lebih cenderung mengutamakan pencapaian secara mandiri.

Secara umum, individu dengan motif berprestasi tinggi adalah mereka yang memiliki ketahanan mental yang kuat, didukung dengan kreativitas untuk mencapai kemandirian pribadi dan meraih keunggulan diri (Steers *et al.*, 1996).

Dalam konteks manajemen organisasi, individu dengan motif berprestasi tinggi menjadi aset berharga bagi organisasi karena mereka umumnya memiliki tujuan pribadi yang selaras dengan tujuan organisasi, yang memungkinkan mereka untuk terintegrasi dengan pekerjaannya. Selain itu, individu dengan motif berprestasi tinggi tidak memerlukan

pengawasan ketat dalam menjalankan tugasnya (Yukl, 1994). Hal ini sejalan dengan pendapat Steers *et al.*, (1996), yang menyatakan bahwa karyawan dengan motif berprestasi memahami apa yang perlu dilakukan dan bagaimana pekerjaan mereka mendukung sasaran serta tujuan organisasi, serta hasil yang diharapkan oleh organisasi. Lebih lanjut, motif berprestasi juga merupakan faktor penting dalam menentukan harapan untuk meraih kesuksesan (Atkinson, 1985). Dengan demikian, individu yang memiliki motif berprestasi tinggi memiliki peluang besar untuk mencapai keberhasilan dalam menjalankan tugasnya, yang secara langsung berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Terkait dengan pengembangan sumber daya manusia, individu yang didorong oleh motif berprestasi menunjukkan kemampuan belajar yang lebih baik dibandingkan dengan individu yang didorong oleh motif lain (McClelland, 1987). Mereka lebih mampu dalam memahami dan menganalisis permasalahan baru, mencari solusi, dan menerapkan solusi tersebut dengan caranya sendiri. Sebagai hasilnya, organisasi akan membutuhkan pengorbanan yang relatif lebih sedikit untuk mengembangkan individu dengan motif berprestasi dibandingkan dengan individu lainnya untuk mencapai tingkat yang sama. Hal ini tentunya memberikan keuntungan besar bagi organisasi tempat individu tersebut bekerja.

Secara lebih spesifik, manifestasi dari motif berprestasi tercermin dalam keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya (Robins, 1998). Keterikatan karyawan yang berupa komitmen dan keterlibatan sangat penting bagi organisasi dalam menjalankan berbagai program. Sebagai contoh, sebuah organisasi tidak akan mampu menekan biaya,

meningkatkan kualitas, keamanan, distribusi barang, dan kepercayaan konsumen tanpa adanya keterlibatan aktif dari karyawan. Selain itu, komitmen tinggi dari karyawan akan memberikan dampak positif bagi perusahaan, seperti peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan kerja, serta penurunan tingkat keterlambatan, absensi, dan turnover.

c. Aspek Dari Motif Berprestasi

Aspek-aspek yang digunakan dalam penelitian ini mencakup enam aspek dari motif berprestasi menurut Mehrabian dan Bank (1975) serta Jamaludin Ancok (1993), yaitu:

- 1) Kemampuan mengelola potensi jangka panjang: Kemampuan individu untuk memberikan kontribusi yang berguna bagi organisasi, yang dapat dipertahankan dalam jangka waktu yang lama.
- 2) Penerimaan terhadap umpan balik: Kemampuan individu untuk menerima masukan terkait tugas yang diemban dalam organisasi.
- 3) Kemampuan menemukan cara-cara baru yang kreatif: Kemampuan individu untuk menciptakan solusi baru dalam menyelesaikan tugas yang ada dalam organisasi.
- 4) Tanggung jawab pribadi: Kewajiban individu untuk bertanggung jawab atas risiko yang terkait dengan pekerjaan yang diberikan oleh organisasi.
- 5) Kemampuan mengelola tugas yang memiliki tingkat kesulitan dan tujuan realistis: Kemampuan individu untuk menyelesaikan tantangan pekerjaan yang diberikan organisasi dengan pendekatan yang rasional dan dapat diterima.

2. *Self-Efficacy*

a. Pengertian *Self-Efficacy*

Keberhasilan individu dalam melakukan suatu aktivitas tidak hanya bergantung pada pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya. Meskipun memiliki pengetahuan dan keahlian yang cukup, kinerja individu bisa saja tidak optimal atau bahkan gagal. Hal ini disebabkan oleh adanya pemikiran (*self-referent thought*) yang menghubungkan pengetahuan dengan tindakan. Pemikiran ini dikenal dengan istilah *perceived self-efficacy*.

Bandura (1986) mendefinisikan *self-efficacy* sebagai keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk mengorganisir dan melaksanakan serangkaian tindakan yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

Self-efficacy adalah keyakinan yang dimiliki individu mengenai kemampuannya untuk mencapai kinerja tertentu. Ini merupakan proses kognitif yang memengaruhi motivasi dalam berperilaku. *Self-efficacy* mencakup keyakinan individu terhadap kemampuannya secara keseluruhan dalam memenuhi tujuan yang mendorong tindakan yang diinginkan sesuai dengan situasi yang dihadapi, meliputi rasa percaya diri, kemampuan beradaptasi, kapasitas kognitif, kecerdasan, dan kemampuan untuk bertindak dalam situasi yang menantang. *Self-efficacy* adalah keyakinan yang memberikan kontribusi terhadap motivasi dan pencapaian tujuan (Bandura, 1997). Pintrich dan Schunk (1996) berpendapat bahwa *self-efficacy* berhubungan erat dengan kepercayaan diri individu dalam menyelesaikan tugas-tugas spesifik dan persepsinya terhadap kompetensi yang dimilikinya.

Stipek (1996) mendefinisikan *self-efficacy* sebagai penilaian pribadi individu terhadap kemampuan yang dimilikinya dalam melaksanakan tugas. Persepsi seseorang mengenai kemampuannya berpengaruh terhadap pencarian informasi, pemilihan tugas, upaya yang dilakukan, ketahanan, serta pencapaian dalam proses belajarnya.

Berdasarkan penjelasan tentang *self-efficacy* di atas, dapat disimpulkan bahwa *self-efficacy* adalah keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu dan persepsi terhadap kompetensinya, yang berpengaruh pada motivasi dan pencapaian tujuan.

b. Peran *Self-Efficacy* terhadap Perilaku

Ada empat proses psikologis di mana *self-efficacy* mempengaruhi perilaku individu (Bandura, 1994, 1997):

1) Proses kognitif

Kebanyakan perilaku manusia dipengaruhi oleh pemikiran mengenai tujuan yang akan dicapai. Penetapan tujuan melibatkan penilaian mengenai kemampuan yang dimiliki.

Semakin kuat *self-efficacy* yang dimiliki, maka semakin menantang tujuan yang ditetapkan dan semakin kuat komitmen dalam mencapai tujuan tersebut.

Perilaku yang akan ditampilkan diatur oleh pikiran. Kepercayaan akan kemampuan yang dimiliki akan membentuk skenario mengenai perilaku dalam mencapai tujuan. Seseorang yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi akan memvisualisasikan skenario yang menuntunnya pada hal-hal positif dan suportif, sebaliknya seseorang yang memiliki *self-efficacy* rendah akan membentuk skenario mengenai kegagalan. Fungsi utama pikiran

adalah memungkinkan seseorang memprediksi kejadian yang akan dialami dan mengupayakan kontrol terhadap hal-hal yang dapat mempengaruhinya. Hal ini membutuhkan proses informasi kognitif yang memungkinkan seseorang membentuk suatu pendapat, mengintegrasikan berbagai prediksi, menguji dan merevisi penilaian tentang hasil yang nantinya akan dicapai, serta mengingat faktor-faktor yang telah diuji tersebut.

Dalam situasi yang sulit, *self-efficacy* yang tinggi sangat diperlukan karena dengan *self-efficacy* yang tinggi seseorang dapat mengubah kesulitan yang dihadapi dengan menetapkan tujuan yang menantang dan membuat analisis yang baik. Sebaliknya *self-efficacy* yang rendah akan mengganggu kemampuan analisis dan merendahkan aspirasi yang berdampak pada semakin buruknya performa yang ditampilkan.

2) Proses motivasional

Self-efficacy berperan penting dalam motivasi. Motivasi dibangkitkan secara kognitif. Seseorang memotivasi dirinya dan mengarahkan perilakunya dengan adanya pemikiran mengenai masa depan. Setelah itu ia membentuk kepercayaan mengenai apa yang dapat dilakukan, mengantisipasi hasil dan menetapkan tujuan serta rencana perilaku untuk merealisasikan tujuan. Berdasarkan teori tujuan (*goal*), tujuan yang menantang dapat meningkatkan dan mempertahankan motivasi. Teori ini melibatkan adanya proses kognitif. Melalui pemikiran mengenai kepuasan yang dapat dicapai jika tujuan terpenuhi, seseorang akan mengarahkan

perilakunya dan mempertahankan usahanya demi tercapainya tujuan.

Self-efficacy berperan dalam meningkatkan motivasi dengan beberapa cara, antara lain membantu individu dalam menetapkan tujuan yang ingin dicapai, menentukan besarnya usaha yang akan dikeluarkan, serta menentukan seberapa lama seseorang akan bertahan dalam menghadapi tantangan dan kegagalan. Individu dengan tingkat *self-efficacy* rendah cenderung mengurangi usahanya dan cepat menyerah saat mengalami kegagalan. Sebaliknya, individu dengan *self-efficacy* tinggi akan berusaha lebih keras ketika menghadapi kegagalan.

3) Proses afektif

Self-efficacy merupakan hal yang mengatur pikiran untuk memproduksi stres dan depresi. Melalui kontrol terhadap pikiran, perilaku, dan perasaan, *self-efficacy* mengatur pengalaman emosional seseorang. Ada dua cara yang dilakukan *self-efficacy*. Pertama adalah orientasi pikiran (*thought-oriented*), yaitu keyakinan terhadap kemampuan (*efficacy belief*) yang menguraikan pengalaman, menggambarkannya secara kognitif, lalu mengevaluasi apakah pengalaman tersebut menimbulkan ancaman atau tidak.

Kedua adalah orientasi perasaan (*affect-oriented*), yang mencakup persepsi terhadap kemampuan (*perceived efficacy*) untuk mengelola emosi yang mengganggu saat emosi tersebut muncul, seperti dalam menghadapi kecemasan, depresi, atau reaksi biologis terhadap stres. Jika seseorang meyakini bahwa mereka dapat mengatasi situasi sulit atau mengancam, mereka akan mampu

menanggulangi pikiran negatif. Sebaliknya, jika individu merasa tidak mampu mengatasi ancaman, mereka akan merasakan kecemasan tinggi yang dapat merusak fungsi fisik dan biologis mereka.

4) Proses seleksi

Selain merupakan pengontrol lingkungan yang memungkinkan individu memperoleh lingkungan yang memberi keuntungan, individu juga merupakan produk dari lingkungan. Kepercayaan yang dimiliki akan menentukan tipe aktivitas dan lingkungan yang dipilih. Individu akan menghindari aktivitas dan situasi yang diyakini tidak akan dapat diatasi, dan sebaliknya mereka akan memilih aktivitas dan situasi di mana mereka merasa mampu mengatasinya.

Dengan pilihan yang dibuat, individu mengembangkan kompetensi yang berbeda, minat dan jaringan sosial yang akan menentukan hidupnya. Berbagai faktor yang mempengaruhi pilihan dapat mempengaruhi arah perkembangan personal.

Self-efficacy bukanlah sekedar terhadap tindakan yang akan dilakukan di masa yang akan datang, melainkan juga berfungsi sebagai penentu mengenai bagaimana seseorang berperilaku, pola berpikir individu, dan reaksi emosional individu terhadap apa yang sedang dialami. Dari proses-proses psikologis di atas, secara aplikatif *self-efficacy* memiliki peran sebagai berikut (Bandura, 1996):

- a) Perilaku memilih aktivitas dan keterlibatan individu dalam melakukan aktivitas tersebut.
Seseorang akan cenderung menghindari tugas dan situasi yang dianggap melebihi batas

kemampuannya, dan sebaliknya akan melakukan tugas dan aktivitas tanpa ragu di mana mereka yakin mampu melakukannya. *Self-efficacy* yang tinggi akan mendorong keterlibatan yang aktif dalam suatu tugas sehingga akan meningkatkan kompetensi. Sebaliknya *self-efficacy* yang rendah dapat mengakibatkan seseorang menarik diri dari suatu aktivitas yang berdampak pada terhambatnya perkembangan potensi yang dimilikinya. Kesalahan dalam memilih kegiatan seringkali terjadi karena penilaian yang keliru terhadap *self-efficacy*. Individu yang menilai *self-efficacy*-nya terlalu tinggi cenderung melakukan aktivitas yang melebihi kemampuannya sehingga ia mengalami hambatan atau kesulitan yang berujung pada kegagalan. Sebaliknya individu yang meragukan kemampuannya akan mengalami kegagalan dalam mengembangkan potensi yang dimilikinya dan ia akan kehilangan kesempatan untuk memperoleh pengalaman yang berharga. Hal ini disebabkan individu tersebut cenderung menghindari dari lingkungan dan aktivitas.

b) Daya tahan dan besar usaha individu

Self-efficacy menentukan besar usaha yang akan dilakukan individu dan berapa lama individu bertahan dalam menghadapi hambatan atau situasi yang tidak menyenangkan. Semakin tinggi *self-efficacy* maka akan semakin besar semangat dan semakin keras usaha yang dilakukan. Individu menjadi tidak mudah menyerah dan akan melakukan usaha yang lebih keras untuk mengatasi hambatan dan tantangan yang dihadapi. Sebaliknya individu yang memiliki *self-efficacy* yang rendah akan mudah

menyerah ketika menghadapi hambatan atau ketika merasa bahwa tujuannya sulit untuk dicapai.

- c) Pola berpikir dan reaksi emosional individu
Individu dengan *self-efficacy* tinggi akan lebih memusatkan perhatian dan usahanya pada tuntutan lingkungan di mana hambatan yang ia rasakan justru mendorongnya untuk berusaha lebih keras lagi. Individu ini akan menilai kegagalan yang dialami sebagai akibat dari kurangnya usaha yang dilakukan. Sebaliknya individu dengan *self-efficacy* yang rendah akan memusatkan perhatiannya pada ketidakmampuan yang ia miliki dalam menghadapi tuntutan lingkungan dan memandang suatu hambatan atau kesulitan secara berlebihan.
- d) Perilaku individu
Individu dengan tingkat *self-efficacy* yang tinggi cenderung menyukai tantangan, menunjukkan minat dan keterlibatan dalam aktivitas, serta meningkatkan upaya ketika tindakannya gagal mencapai tujuan yang diinginkan. Mereka juga mencari penyebab kegagalan dan tidak merasa cemas dalam menghadapi tugas yang menantang. Akibatnya, individu ini memiliki tingkat stres yang rendah. Sebaliknya, individu dengan *self-efficacy* rendah cenderung menghindari tugas yang dianggap sulit, enggan untuk berusaha lebih keras, dan mudah menyerah ketika menghadapi hambatan. Mereka kesulitan untuk mengatasi kekurangan yang dialami dan cenderung mengalihkan perhatian dari tugas yang harus diselesaikan. Individu ini memiliki aspirasi rendah, tingkat kecemasan tinggi, dan rentan terhadap stres.

c. Aspek-aspek *Self-Efficacy*

Menurut Bandura (1986), *self-efficacy* terdiri dari tiga aspek yang berpengaruh terhadap perilaku, yaitu:

- 1) *Level* (tingkat kesulitan tugas), yaitu dimensi yang berkaitan dengan tingkat kesulitan tugas. Jika seseorang dihadapkan pada tugas-tugas yang dikelompokkan berdasarkan tingkat kesulitannya, harapan *efficacy*-nya akan berbeda-beda tergantung pada kemampuan yang dirasakan untuk memenuhi tuntutan perilaku pada setiap tingkat. Dengan kata lain, ada individu yang memiliki *self-efficacy* terbatas pada tugas yang mudah, sementara ada juga yang percaya diri untuk mengerjakan tugas yang lebih sulit.
- 2) *Generality* (generalisasi), yang berkaitan dengan seberapa luas cakupan perilaku. *Self-efficacy* terbentuk dari pengalaman sukses dalam menyelesaikan tugas yang serupa, namun juga dapat muncul meskipun berdasarkan pengalaman atau tugas yang berbeda dengan pengalaman sukses sebelumnya.
- 3) *Strength* (kekuatan), yaitu dimensi yang berhubungan dengan sejauh mana keyakinan atau harapan tersebut kuat atau lemah. Jika individu memiliki *self-efficacy* yang kuat, mereka akan berusaha dengan gigih meskipun menghadapi hambatan dalam menyelesaikan tugas.

3. Kepribadian Ekstraversi

a. Pengertian Kepribadian Ekstraversi

Sebelum membahas mengenai kepribadian ekstraversi, pertama-tama perlu dijelaskan tentang pengertian kepribadian. Menurut Gerald, Pervin, dan John (1997), kepribadian merujuk pada serangkaian karakteristik

manusia yang menunjukkan pola konsisten dalam perasaan, pikiran, dan perilaku. Sementara itu, Allport dalam Robbins (2001) mendefinisikan kepribadian sebagai suatu organisasi dinamis dari elemen psikofisik yang menentukan cara individu menyesuaikan diri secara unik dengan lingkungannya. Sejalan dengan pandangan Gerald et al. (1997), Greenberg (1995) menyatakan bahwa kepribadian adalah hal yang unik, yang mencakup pola perilaku, pikiran, dan emosi yang relatif stabil yang ditunjukkan oleh seseorang.

Dari pendapat-pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa merumuskan definisi tentang kepribadian bukanlah hal yang mudah. Hal ini disebabkan oleh berbagai aspek yang terkandung dalam pengertian kepribadian manusia yang sangat kompleks, rumit, dan sulit untuk dipahami.

Aspek-aspek yang sangat luas menjadi inti dari kepribadian (*psychological core*) dalam diri manusia, yang mencakup dampak sosial, kualitas psikologis, kondisi fisik, hubungan antar individu, serta tujuan hidup. Untuk mengatasi hal ini, Larsen dan Buss (2005) mendefinisikan kepribadian sebagai sekumpulan sifat-sifat psikologis dan mekanisme dalam diri individu yang terorganisasi dan relatif stabil, yang mempengaruhi cara individu berinteraksi dan beradaptasi dengan aspek intrapsikis, fisik, dan lingkungan social (*Personality is the set of psychological traits and mechanisms within the individual that are organized and relatively enduring and that influence his or her interactions with, and adaptations to, the intrapsychic, physical, and social environments*).

Definisi dari Larsen dan Buss (2005) tersebut merupakan definisi yang disarikan dari berbagai definisi yang telah dikemukakan oleh tokoh-tokoh sebelumnya. Kemudian selanjutnya Larsen dan Buss (2005) menyusun definisi terbaru yang mencakup unsur-unsur yang esensial yang terdiri dari enam definisi, yakni:

- 1) Kepribadian adalah merupakan sifat-sifat kejiwaan, yakni bahwa masing-masing orang memiliki cirri-ciri khas sehingga satu sama lainnya berbeda. Perbedaan tersebut menggambarkan adanya dua sisi yang kontraversial atau bipolar, misalnya ada orang pemberani dan penakut, ada orang yang banyak bicara dan ada orang yang pendiam.
- 2) Terdapat mekanisme dalam kepribadian, maksudnya dalam kepribadian terdapat mekanisme psikologis dengan tiga unsur penting yakni, masukan, aturan main dan keluaran. Yang dimaksud dengan mekanisme psikologis tersebut adalah agar orang lebih sensitif menerima informasi (masukan), dapat berpikir secara optimal dan secara khusus (sesuai atauran main) dan dapat mengarahkan perilaku secara pasti untuk mencapai tujuan (keluaran).
- 3) Kepribadian berada dalam diri individu, maksudnya kepribadian itu merupakan sifat bawaan yang dimiliki seseorang namun terus berkembang karena pengaruh lingkungan.
- 4) Kepribadian adalah terorganisasi dan relatif menetap, artinya sifat-sifat dan mekanisme psikis saling berhubungan dan bersifat koheren (teratur). Aktivitas individu terarah dan teratur.
- 5) Kepribadian merupakan dampak dari lingkungan, maksudnya kepribadian seseorang berkembang karena

dipengaruhi oleh lingkungan atau paling tidak dipengaruhi oleh orang-orang disekitarnya.

- 6) Kepribadian selalu berinteraksi, artinya kepribadian asli individu selalu dipengaruhi oleh individu yang berinteraksi lingkungan sekitarnya.
- 7) Penyesuaian lingkungan, artinya dasar kepribadian seseorang merupakan modal berinteraksi agar bisa beradaptasi dengan lingkungannya untuk mencapai tujuan.

Sebelum dijelaskan mengenai pengertian kepribadian *ekstraversi*, terlebih dahulu diberikan sedikit gambaran mengenai kepribadian *Big Five* (lima besar). Hal ini dilakukan karena kepribadian *ekstraversi* merupakan bagian dimensi dari kepribadian *big five*.

Selain itu, dalam perkembangannya kepribadian *big five* berusaha menghubungkan antara temperamen bayi, kepribadian anak dan kepribadian lima besar. Karakteristik temperamen awal, seperti kemampuan sosial, aktivitas, dan perkembangan emosi sampai pada kematangan dimensi-dimensi lima besar seperti *ekstraversi* dan *neurotik* pada orang dewasa. Namun demikian keterkaitan dan proses perkembangan yang pasti belum ditentukan. Melihat kompleksnya kepribadian yang muncul dan kurang terintegrasi pada waktu kanak-kanak dibandingkan ketika individu tersebut telah dewasa.

John *et al.*, (1997) menjelaskan bahwa kepribadian dapat berubah selama perkembangan, dengan dimensi yang terpisah-pisah kemudian bersatu (lebih terintegrasi) menjadi tujuh dimensi kepribadian (*seven adulthood*). Sifat bawaan yang lebih umum seperti kemampuan bersosialisasi

dan aktivitas dapat dibedakan pada saat anak-anak, namun ketika dewasa menjadi satu menjadi dimensi *ekstraversi*.

Kepribadian *big five* atau *Five Major Dimensions of Personality* sering juga disebut sebagai *The Five Factor Model Comprised of Five Personality Dimensions* dari Costa & McCrae yang disingkat menjadi OCEAN (dalam Shelly Wu, 2005), yang terdiri dari: *Openness to Experience, Conscientiousness, Ekstraversion, Agreeableness and Neuroticism*. Lima dimensi ini dianggap merupakan dimensi terlengkap dari kepribadian *big five*.

Openness to Experience, adalah merupakan keterbukaan terhadap pengalaman; *Conscientiousness*, bias diberikan pengertian sebagai keteraturan, dapat diandalkan, pekerja keras, tepat waktu dan cermat; *Ekstraversion*, diartikan sebagai individu yang mempunyai sifat sociable, aktif, banyak bicara, open, person-oriented, optimis, *fun-loving*, suka kemewahan, jujur (*frank*); *Agreeableness*, digambarkan sebagai individu yang lembut hati (*mild*), baik hati (*good natured*), penuh kepercayaan, suka menolong, berterus terang dan penyabar; *Neuroticism*, digambarkan sebagai individu yang mempunyai kecemasan, gugup, emosional mudah panik.

Kepribadian *ekstraversi* merupakan salah satu dimensi dari kepribadian *big five*. Seperti disebutkan di atas pada dimensi ini dikaitkan dengan sifat-sifat sociable, aktif, banyak bicara, *open, person-oriented*, optimis, *fun-loving*, suka kemewahan, jujur (*frank*). Tetapi juga mendiskripsikan orientasi ke arah dunia luar dirinya (yang dianggap ramah), menunjukkan tingkat kesenangan individu akan hubungan. Kaum *ekstraversion* yang *ektraversinya* tinggi cenderung ramah dan terbuka serta menghabiskan banyak waktunya

untuk mempertahankan dan menikmati sejumlah hubungan besar.

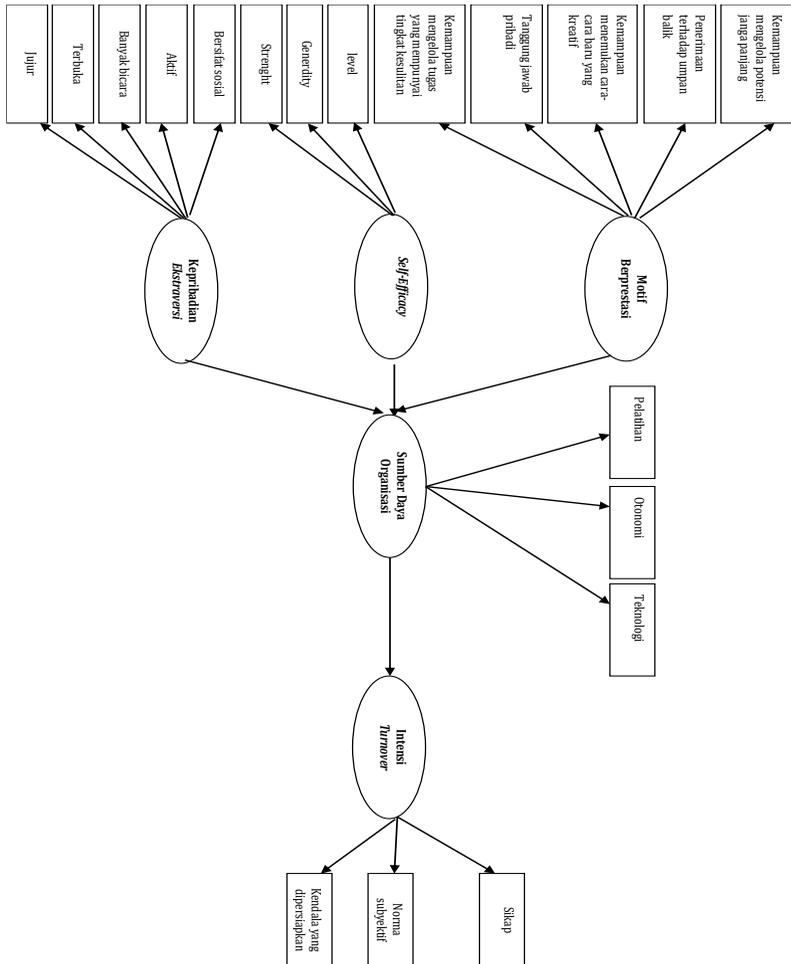
Kaum *introvert* cenderung tidak sepenuhnya terbuka dan memiliki hubungan yang lebih sedikit, dan tidak seperti kebanyakan individu lain dan lebih senang dengan kesendirian. Kepribadian *Ekstraversi* yang dimaksud adalah sifat aktif, banyak bicara, open, *person oriented*, optimis, dan jujur (*frank*).

b. Aspek-aspek Kepribadian Ekstraversi

Menurut Costa dan McCrae (2005), terdapat beberapa aspek dalam kepribadian ekstraversi, antara lain:

- 1) Sifat sosial (*sociable*), yaitu individu yang menunjukkan kecenderungan memiliki sifat sosial dan suka membantu orang lain.
- 2) Aktif, yakni individu yang selalu sibuk dengan berbagai kegiatan dan tidak suka diam.
- 3) Suka berbicara, yaitu individu yang gemar berbicara dan selalu ingin terlibat dalam percakapan orang lain.
- 4) Terbuka, adalah individu yang memiliki sikap terbuka dan siap menerima kritik dari orang lain.
- 5) Optimis, yaitu individu yang memiliki rasa percaya diri yang tinggi.
- 6) Jujur (*frank*), yaitu individu yang berbicara dengan apa adanya tanpa menyembunyikan apapun.

C. Struktur Hubungan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Intensi Turnover Wartawan



Gambar 2.2 Struktur Hubungan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Intensi Turnover Wartawan

BAB 4

IMPLEMENTASI STRATEGI PEGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA BERDASARKAN KARAKTERISTIK

A. Karakteristik Distribusi Individu

1. Distribusi Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Perbandingan Jumlah Laki-Laki dan Perempuan dalam Kelompok Peserta

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Perempuan	83	30,9
2	Laki-laki	186	69,1
Jumlah		269	100

Sumber: Data dari berbagai sumber

Jenis kelamin merupakan salah satu karakteristik yang sering digunakan untuk memahami distribusi populasi. Komposisi jenis kelamin para peserta, di mana 69,1% dari mereka adalah laki-laki, sementara 30,9% lainnya adalah perempuan. Angka ini menunjukkan proporsi yang lebih dominan pada peserta laki-laki dibandingkan dengan perempuan. Hal ini tentu saja bukan bermaksud untuk membedakan atau membatasi siapa pun berdasarkan jenis kelamin. Penjelasan ini hanya sekadar memberikan gambaran mengenai distribusi jenis kelamin dalam kelompok tersebut, yang pada kenyataannya mencerminkan fakta bahwa mayoritas

peserta yang terlibat dalam kelompok ini adalah laki-laki. Variasi dalam komposisi jenis kelamin ini bisa dipengaruhi oleh berbagai faktor, tetapi penting untuk dicatat bahwa baik laki-laki maupun perempuan memiliki peran yang sama pentingnya dalam konteks yang lebih luas.

2. Distribusi Usia Berdasarkan Interval Kelas

Tabel 4.2 Distribusi Usia Berdasarkan Interval Kelas

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	19-23 th	56	20,8
2	24-28 th	47	17,5
3	29-33 th	48	17,8
4	34-38 th	47	17,5
5	39-43 th	22	8,2
6	44-48 th	21	7,8
7	49-53 th	13	4,8
8	54-58 th	12	4,5
9	≥ 59 th	3	1,1
Jumlah		269	100

Sumber: Data dari berbagai sumber

Distribusi usia dari 269 peserta yang terlibat. Dalam kelompok ini, mayoritas peserta berada dalam rentang usia 19 hingga 23 tahun, dengan jumlah 56 orang atau sekitar 20,8% dari total peserta. Kelompok usia berikutnya, yakni 24 hingga 28 tahun, menyumbang 47 orang atau 17,5%. Begitu pula, kelompok usia 29 hingga 33 tahun dan 34 hingga 38 tahun masing-masing terdiri dari 48 dan 47 orang, yang juga masing-masing mencakup sekitar 17,8% dan 17,5% dari total peserta.

Selanjutnya, kelompok usia 39 hingga 43 tahun terdiri dari 22 orang, yang berjumlah sekitar 8,2% dari seluruh peserta. Diikuti oleh kelompok usia 44 hingga 48 tahun dengan 21 orang atau 7,8%. Kelompok usia yang lebih tua, yakni 49 hingga 53 tahun, berjumlah 13 orang (4,8%), dan 54 hingga 58 tahun terdapat 12 orang (4,5%). Terakhir, hanya ada 3 orang atau sekitar 1,1% peserta yang berusia 59 tahun ke atas.

Secara keseluruhan, mayoritas peserta berada pada usia muda, dengan lebih dari 56% peserta berusia antara 19 hingga 33 tahun. Prosentase peserta yang lebih tua, yaitu di atas 44 tahun, jauh lebih sedikit. Hal ini menunjukkan dominasi usia muda dalam kelompok peserta ini.

3. Distribusi Tingkat Pendidikan

Tabel 4.3 Distribusi Tingkat Pendidikan

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SMA	117	43,5
2	DIII	35	13
3	S1	105	39
4	S2	12	4,5
Jumlah		269	100

Sumber: Data dari berbagai sumber

Tingkat pendidikan merupakan salah satu aspek penting dalam memahami profil suatu kelompok. Dari jumlah total peserta yang terlibat, sebagian besar, yakni 117 orang atau sekitar 43,5%, memiliki pendidikan terakhir di tingkat SMA. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari separuh peserta berasal dari kalangan yang belum melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Angka ini bisa mencerminkan tren di mana sebagian orang memilih untuk langsung terjun ke dunia kerja setelah

menyelesaikan pendidikan di tingkat SMA, tanpa melanjutkan ke perguruan tinggi.

Di sisi lain, 105 orang atau sekitar 39% peserta memiliki pendidikan S1. Ini menunjukkan bahwa hampir setengah dari peserta sudah menempuh pendidikan tinggi di perguruan tinggi. Dengan gelar S1, peserta tersebut telah memperoleh berbagai keterampilan dan pengetahuan yang lebih spesifik, yang dapat menunjang kinerja mereka di dunia profesional. Angka ini juga menunjukkan bahwa pendidikan di perguruan tinggi masih menjadi pilihan utama bagi banyak individu yang ingin mengembangkan potensi diri lebih jauh.

Lebih lanjut, 35 orang atau sekitar 13% peserta memiliki pendidikan DIII, yang artinya mereka menyelesaikan pendidikan di tingkat diploma. Pendidikan DIII ini sering kali lebih berfokus pada keterampilan praktis yang langsung dapat diterapkan di dunia kerja. Meskipun persentasenya lebih kecil dibandingkan dengan mereka yang memiliki pendidikan SMA dan S1, peserta dengan pendidikan DIII tetap berkontribusi penting dalam berbagai sektor pekerjaan yang membutuhkan keterampilan teknis khusus.

Terakhir, 12 orang atau sekitar 4,5% peserta memiliki gelar S2, yang menunjukkan bahwa mereka telah melanjutkan pendidikan ke jenjang pascasarjana. Meskipun jumlahnya lebih sedikit, mereka yang memiliki pendidikan S2 biasanya memiliki pengetahuan yang lebih mendalam dalam bidang tertentu dan dapat mengambil peran yang lebih strategis dalam pekerjaan mereka.

Secara keseluruhan, mayoritas peserta berasal dari latar belakang pendidikan SMA dan S1, dengan sedikit peserta yang memiliki pendidikan lebih tinggi seperti DIII dan S2. Hal ini mencerminkan variasi dalam tingkat pendidikan di kalangan

peserta, di mana sebagian besar lebih banyak memiliki pendidikan menengah dan perguruan tinggi, sementara pendidikan diploma dan pascasarjana lebih sedikit ditemukan.

4. Distribusi Masa Kerja

Tabel 4.4 Distribusi Masa Kerja

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	1-2 th	46	17,1
2	3-4 th	49	18,2
3	5-6 th	51	18,9
4	7-8 th	45	16,7
5	9-10 th	23	8,6
6	11-12 th	29	10,8
7	13-14 th	16	5,9
8	15-16 th	7	2,6
9	≥ 17 th	3	1,2
Jumlah		269	100

Sumber: Data dari berbagai sumber

Masa kerja adalah salah satu faktor yang dapat memberikan gambaran mengenai pengalaman atau lamanya seseorang bekerja dalam suatu pekerjaan atau organisasi. Untuk menentukan baga imana distribusi masa kerja dalam suatu kelompok, biasanya digunakan rumus yang dapat membantu membagi kelompok tersebut ke dalam interval waktu tertentu.

Sebagian besar peserta memiliki pengalaman kerja antara 5 hingga 6 tahun, dengan jumlah 51 orang atau sekitar 18,9% dari total peserta. Kelompok ini mencerminkan mereka yang sudah cukup berpengalaman dalam dunia kerja, namun belum terlalu lama berada di industri. Selanjutnya, 49 orang atau 18,2% peserta memiliki pengalaman kerja antara 3 hingga 4

tahun, yang menunjukkan bahwa mereka masih berada pada tahap awal karier namun sudah cukup memahami dinamika pekerjaan.

Kelompok peserta dengan pengalaman kerja 1 hingga 2 tahun mencapai 46 orang atau 17,1%, yang menunjukkan bahwa mereka masih tergolong baru dalam dunia kerja, meskipun sudah memiliki beberapa pengalaman yang relevan. Di sisi lain, 45 orang atau 16,7% peserta memiliki pengalaman kerja antara 7 hingga 8 tahun, yang menunjukkan bahwa mereka sudah cukup berpengalaman dan mungkin telah memegang berbagai peran di tempat kerja mereka.

Kelompok dengan pengalaman kerja 9 hingga 10 tahun terdiri dari 23 orang atau sekitar 8,6% peserta, menunjukkan adanya sejumlah individu yang sudah cukup lama berkarier dan mengumpulkan pengalaman yang lebih dalam. Sementara itu, 29 orang atau sekitar 10,8% peserta memiliki pengalaman kerja antara 11 hingga 12 tahun, menandakan bahwa mereka sudah berada di tingkat karier yang lebih tinggi dan memiliki pemahaman yang mendalam tentang pekerjaan mereka.

Di bawahnya, ada 16 orang atau 5,9% peserta dengan pengalaman kerja 13 hingga 14 tahun, 7 orang atau 2,6% dengan pengalaman 15 hingga 16 tahun, dan 3 orang atau 1,2% peserta yang memiliki pengalaman kerja lebih dari 17 tahun. Meskipun jumlah mereka lebih kecil, kelompok ini mencerminkan individu dengan pengalaman panjang yang sudah berkarier cukup lama dan memiliki wawasan serta keterampilan yang lebih matang di bidangnya.

Secara keseluruhan, sebagian besar peserta berasal dari kelompok dengan pengalaman kerja relatif lebih muda, yaitu antara 1 hingga 6 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas peserta berada di tahap pengembangan karier, meskipun ada

beberapa peserta dengan pengalaman kerja yang lebih lama yang membawa pengetahuan dan keterampilan lebih luas.

B. Penilaian Kecocokan Model

Penilaian kecocokan suatu model dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai indikator yang dikenal sebagai *goodness of fit*. Indikator-indikator ini digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana model yang digunakan sesuai dengan data yang dianalisis. Beberapa indikator yang umum digunakan dalam evaluasi model adalah sebagai berikut:

1. *Chi-Square* dan P-Value

Chi-Square adalah salah satu cara untuk mengukur seberapa baik model mencocokkan data. Semakin kecil nilai *Chi-Square* dan semakin rendah nilai p , maka semakin baik kecocokan model tersebut. Nilai p yang signifikan menunjukkan bahwa model tersebut cocok.

2. Rasio *Chi-Square/df*

Rasio ini mengukur perbandingan antara nilai *Chi-Square* dan derajat kebebasan (*degrees of freedom*). Jika rasio ini berada dalam kisaran tertentu (misalnya antara 2 hingga 5), model dianggap memiliki kecocokan yang baik.

3. RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*)

RMSEA mengukur seberapa baik model mendekati data yang sebenarnya. Nilai RMSEA yang rendah (di bawah 0,08) menunjukkan bahwa model tersebut memiliki kecocokan yang baik. Jika lebih tinggi, maka model dianggap kurang sesuai.

4. NFI (*Normed Fit Index*) dan NNFI (*Non-Normed Fit Index*)

Nilai NFI dan NNFI yang lebih besar dari 0,9 menunjukkan bahwa model dapat diterima sebagai cocok. Ini

menunjukkan bahwa model lebih baik daripada model independen yang tidak ada hubungan antar variabel.

5. CFI (*Comparative Fit Index*)

CFI mengukur seberapa baik model dibandingkan dengan model yang paling buruk. Nilai CFI yang mendekati 1 menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang sangat baik.

6. IFI (*Incremental Fit Index*)

IFI juga digunakan untuk mengukur kecocokan model. Nilai IFI lebih dari 0,9 menunjukkan bahwa model dapat diterima dengan baik.

7. RFI (*Relative Fit Index*)

RFI mengukur seberapa baik model dibandingkan dengan model independen. Nilai RFI yang mendekati 1 menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang baik.

8. GFI (*Goodness of Fit Index*)

GFI mengukur kecocokan antara data dan model. Nilai GFI yang lebih tinggi, mendekati 1, menunjukkan bahwa model dapat diterima sebagai model yang baik.

Dengan mempertimbangkan semua indikator tersebut, penilaian keseluruhan dapat dilakukan untuk menentukan apakah suatu model sudah cukup sesuai dengan data yang ada.

BAB 5

PENUTUP

Beberapa faktor penting dalam mengelola sumber daya manusia dan pengaruhnya terhadap intensi turnover (keinginan untuk meninggalkan organisasi). Faktor-faktor tersebut mencakup *self-efficacy*, motif berprestasi, dan kepribadian ekstraversi, serta bagaimana mereka berinteraksi dengan sumber daya organisasi.

1. *Self-efficacy* atau keyakinan diri terbukti berpengaruh pada intensi turnover, melalui pengaruhnya terhadap sumber daya organisasi. Karyawan yang memiliki keyakinan tinggi dalam kemampuannya cenderung lebih produktif dan mengurangi kecenderungan untuk keluar dari organisasi.
2. Motif berprestasi juga berperan penting dalam menurunkan intensi turnover. Karyawan dengan motivasi tinggi untuk mencapai tujuan akan lebih berkontribusi pada kemajuan organisasi dan cenderung bertahan lebih lama.
3. Kepribadian ekstraversi meskipun sering dikaitkan dengan keberhasilan sosial dan keterbukaan, ternyata tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap intensi turnover, yang menunjukkan bahwa faktor ini tidak selalu menjadi penentu utama dalam keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar dari organisasi.

Pengelolaan Sumber Daya Organisasi dan Intensi Turnover: Karyawan yang memiliki motivasi berprestasi dan keyakinan diri yang tinggi, jika didukung dengan sumber daya organisasi yang baik seperti pelatihan, otonomi, dan teknologi,

akan lebih betah dan produktif. Sebaliknya, kurangnya dukungan organisasi dapat meningkatkan intensi turnover.

Keunggulan dan Keterbatasan: Keunggulannya terletak pada penerapan konsep ini yang relevan di berbagai jenis organisasi, khususnya dalam industri yang melibatkan tenaga lapangan. Namun, fokus pada sektor penerbitan menjadi keterbatasan, karena hasilnya mungkin tidak sepenuhnya berlaku untuk sektor lainnya.

Beberapa saran yang dapat diberikan adalah bahwa pembahasan ini dapat dijadikan dasar untuk pengembangan lebih lanjut dalam bidang psikologi industri dan organisasi, serta menjadi referensi untuk studi-studi selanjutnya dengan pendekatan yang lebih beragam. Sedangkan secara aplikatif, organisasi perlu mempertimbangkan faktor seperti motif berprestasi dan *self-efficacy* dalam rekrutmen dan pengembangan karyawan untuk mengurangi intensi turnover. Selain itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung akan membantu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Dengan demikian, pengelolaan yang efektif terhadap faktor-faktor psikologis karyawan dapat membantu organisasi menurunkan tingkat turnover dan meningkatkan kinerja jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, J. W. (1985). *Motives in fantasy, action and society*. New York : Van Nostrand Co.
- Ajzen, I., (1988) *Attitudes, Personality, and Behavior*, Dorsey Press: Chicago.
- Ajzen, I.1991. The Theory of Planned Behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, no. 2, pp. 179-211.
- Arnold, H.J. and Feldman, D.C. (1982) A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67, 350-360.
- Atkinson, J. W. (1985). *Motives in fantasy, action and society*. New York : Van Nostrand Co.
- Badan Pusat Statistik. (2012) *Data keluar masuk karyawan perusahaan*. Semarang. Tidak diterbitkan.
- Barnat, R. (2005). *Organizational Resources*. 13th World Human Resources Congress Montreal.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood cliff, New Jersey: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1994). Self Efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, 77-81). New York: Academic Press
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy in changing society*. Englewood cliff, New Jersey: Prentice Hall

- Brought, Frane & Rachael (2004). *Predicting police job satisfaction and turnover intention : the role of social variables*. New Zealand psychological society. Retrieved from: <http://www.findarticles.com//>.
- Cascio, W., F. (1991). *Applied psychology in personnel management*. New Jersey : Prentice Hall International.
- Collis, D.J., Chyntia A., Montgomery & John G.M. (1998). *Corporate strategy: a research-based approach*. New York: Mcgrow-Hill.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (2005). A Five-Factor Model Perspective on Personality Disorders. In S. Strack (Ed.), *Handbook of personology and psychopathology* (pp. 257–270). John Wiley & Sons, Inc.
- Edward III, George C. & I Sharkansky. (1980). *The police predicament*. San Fransisco: Freeman and Co.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Welsey.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1998). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Massachusetts: Addison Wesley Publishing Co.
- Gerald B. Hickson., James.WP., Charles. FF., and Ellen. WC. (1997). Development of an Early Identification and Response Model of Malpractice Prevention, 60 *Law and Contemporary Problems* 7-30.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1995). *Behaviour in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work* (5th ed., p. 704). Prentice Hall International.

- Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H. 1993. Management for organizational behavior, sixth edition. Singapore : Prentice hall.
- Horn, F. P. ; Telford, P. ; McCroskey, E. M. ; Stephens, D. F. ; Whiteman, J. V. ; Totusek, R., 1979. Relationship of animal performance and dry matter intake to chemical constituents of grazed forage. *J. Anim. Sci.*, 49 (4): 1051-1058
- Jackofsky, E. F., & Peters, L. H. (1983). The hypothesized effects of ability in the turnover process. *The Academy of Management Review*, 8(1), 46–49.
- Larsen, R. J., & Buss, D. M. (2005). *Personality Psychology: Domains of Knowledge About Human Nature* (Second Edition, International Edition). New York: McGraw-Hill.
- Mahruzar. (1991). *Psikologi pemasaran masa kini*. Jakarta. Djambatan.
- Maier, N. (1971). *Psychology in industry*. Cambridge: The Riverside Press
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and Personality* (3rd ed.). Boston: Addison-Wesley.
- McClelland, D.C. (1965) Toward a Theory of Motive Acquisition. *American Psychologist*, 40, 812-825.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.
- McClelland, D.,C. (2004). *The achieving society*. New York: Van Nostrand Co.

- Mehrabian, A., & Bank, L. (1975). *A manual for the Mehrabian measures of achieving tendency*. (Available from Albert Mehrabian, 1130 Alta Mesa Road, Monterey, CA 93940.)
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 53–59.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414.
- Mobley, W. H. 1986. Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya. Terjemahan. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. (1982) *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, New York.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press.
- Parson, G. (1985). *Hand in Hand: The Writing Process and the Microcomputer. Two Revolutions in the Teaching of Writing. A Manual for Secondary Teachers*.
- Pintrinch, P.R. & Schunk, D.H. (1996). *Motivation in education: Theory, research, and Application*. New Jersey: Prentice-Hall.Inc.
- Robbins, S.P. (1998) *Organisational Behavior—Concepts, Controversies, and Applications*. 8th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Robbins, S. (2001). *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour)*. Jakarta: PT Prenhalindo. Robbins, S., & Judge,

- T. (2005). *Organizational Behavior* (5th ed). New Jersey: Pearson Education.
- Salanova, M., Agut, S. and Peiró, J.M. (2005) Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A Review and Meta-Analysis of Research on the Relationship between Behavioral Intentions and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69, 673-686.
- Stipek, D. (1996) Motivation and Instruction. In: *Handbook of Educational Psychology*, Simon and Schuster/McMillan, New York, 85-113.
- Sumadi, Suryabrata. 2001. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Yukl, G. (1994) *Leadership in Organizations*. 3rd Edition, Prentice Hall. Upper Saddle River.
- Zeffane, Rachid, 1994, Understanding Employee Turnover : The Need for a Contingency Approach, *International Journal of Manpower*, Vol. 15, No. 9, hal. 1-14.

BIODATA PENULIS



Dr. Tugimin Supriyadi, S.Psi., MM., Psikolog
Dosen Program Studi Psikologi
Fakultas Psikologi, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Penulis lahir di desa kecil lereng Gunung Merapi di Tampir kulon, Musuk-Boyolali. Pria yang memulai karir merangkak dari bawah ini memulai karir sebagai seorang loper koran di Semarang. Di sela-sela loper Koran inilah dirinya menyempatkan diri membaca apa saja yang tersaji di Koran. Berbekal tekun bekerja dan membaca inilah pada akhirnya Tugimin Supriyadi bisa menulis di berbagai Koran dan majalah, baik terbitan daerah maupun Ibu Kota. Karier menulisnya dia ujudkan sebagai wartawan Majalah Candi Zebra sekitar tahun 90-an. Setelah bisa menulis dan tulisannya tersebar di berbagai media, seiring waktu dirinya mendirikan sebuah Tabloid INFOPlus (sekarang INFOPlus.id), Majalah PesanTred, sekaligus mendirikan CV Liandra Citra Pesona yang bergerak di bidang Penerbit dan percetakan. Pria yang lulus dari Fakultas Psikologi Unika Soegijapranata Semarang ini, juga mendirikan Biro

Konsultasi Psikologi “Liandra Citra Pesona” yang sampai dengan saat ini dikelola oleh sang istri Effy Anggraini, S.Psi.

Penulis kemudian menggabungkan usaha bersama istrinya dengan mendirikan PT. Psikodinamika yang bergerak di bidang penerbit dan percetakan, konsultasi psikologi dan juga Property, yang ditekuninya sampai dengan saat ini. Pria yang menamatkan Magister Managemen di STIE Widya Jayakarta Jakarta tahun 2004 ini selain sebagai dosen dan peneliti, aktif mengajar di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya sebagai Dosen tetap. Ia juga mengajar Magister Psikologi di Universitas Semarang (USM) untuk mata kuliah Psikopatologi Masyarakat Perkotaan. Mengajar psikologi Sosial di Universitas Esa Unggul, dan membimbing Tesis Magister Psikologi Unair.

Pria berpenampilan sederhana yang menyelesaikan study Doktor Ilmu Psikologi dari Universitas Persada Indonesia pada tahun 2014 ini telah menerbitkan berbagai buku seperti Psikologi Konseling, Psikologi Kepolisian, Psikologi Berlalu Lintas, Psikologi Sosial Kontemporer, Psikologi Kriminal, Ide Bunuh Diri dan Cara Penanggulangannya, dan juga beberapa buku lainnya dan sampai dengan saat ini merupakan konsultan dari berbagai perusahaan dan instansi.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: tuginin.supriyadi@gmail.com dan melalui WA 081 3277 82668. (TS)

Strategi Pengelolaan

SUMBER DAYA MANUSIA

UNTUK MENCEGAH TURNOVER

Di tengah persaingan bisnis yang ketat, turnover karyawan menjadi tantangan besar bagi banyak organisasi. Tingginya pergantian karyawan tidak hanya menghambat operasional, tetapi juga membebani perusahaan dengan biaya rekrutmen dan pelatihan yang terus meningkat.

Buku ini membahas faktor-faktor yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau pergi, termasuk kepuasan kerja, motivasi, dan lingkungan organisasi. Selain itu, buku ini menyajikan studi kasus serta strategi nyata untuk menciptakan budaya kerja yang sehat, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan mengurangi turnover secara efektif.

Menariknya, buku ini menantang anggapan bahwa gaji adalah faktor utama kepuasan kerja, dengan mengungkap elemen lain yang lebih berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

Disampaikan dengan bahasa yang mudah dipahami, buku ini menjadi panduan penting bagi pemimpin, praktisi HR, dan siapa saja yang ingin membangun organisasi yang stabil, inovatif, dan berdaya saing tinggi.



✉ lingkaredukasiindonesia.id@gmail.com

🌐 <https://www.lingkaredukasiindonesia.com>

📱 @Lingkar_Edukasi_Indonesia