HUBUNGAN ANTARA *HARDINESS* DAN INTENSI *TURNOVER* PADA KARYAWAN BAGIAN MARKETING DI PT. BPR ARTHA KRAMAT KOTA TEGAL

SKRIPSI

untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi

oleh

Dedy Kurniawan

1511413061

JURUSAN PSIKOLOGI

FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2019

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi dengan judul "Hubungan Antara *Hardiness* dan Intensi *Turnover* Pada Karyawan Bagian Marketing di PT. BPR Artha Kramat Tegal" karya,

Nama : Dedy Kurniawan

NIM : 1511413061

Program studi : Psikologi

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Skripsi Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang pada hari Rabu, tanggal 30 Januari 2019.

Panitia Ujian

Ketua,

Dra. Sinta Saraswati, M.Pd., Kons
NIP. 196006051999032001

Sekretaris,

Sugiariyanti, S.Psi., M.A.
NIP. 197804192003122001

Penguji I,

Amri Hana Muhammad, S.Psi., M.A.
NIP. 197810072005011003

Penguji II,

Binta Mu'tiya Rizki, S.Psi., M.A
NIP. 198508252014042002

Penguji III/Pembimbing,

Moh. Iqbal Mabrur, S.Psi., M.Si.
NIP. 197503092008011008

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa yang tertulis dalam skripsi ini benar-benar hasil karya (penelitian dan tulisan) sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Atas pernyataan ini saya siap menanggung risiko/sanksi yang dijatuhkan apabila ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya ini.

Semarang, 24 Januari 2019
Yang menyatakan,

Dedy Kurniawan
1511413061

MOTTO DAN PERUNTUKAN

Motto:

“Cintailah apa yang sedang kamu kerjakan” Penulis.

“Hidup adalah perjuangan yang harus dimenangkan, rintangan yang harus dihadapi, anugerah yang harus disyukuri” (Merry Riana)

Peruntukan:

Penulis peruntukan karya kecil ini kepada:

Ibu dan Ayah tercinta, serta semua pihak yang membantu penulis dalam penulisan karya kecil ini.

PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat, hidayah, dan anugerah-Nya, sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul "Hubungan Antara *Hardiness* dan Intensi *Turnover* Pada Karyawan Bagian Marketing di PT. BPR Mandiri Artha Abadi Semarang" dengan lancar.

Bantuan, motivasi, dukungan, dan doa dari berbagai pihak yang membantu penulis menyelesaikan skripsi ini, oleh karena itu penulis mengucapkan terimakasih setulus hati kepada:

1. Dr. Achmad Rifai RC, M.Pd., Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Sugeng Hariyadi, S.Psi., M.S., Ketua Jurusan Psikologi Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang.
3. Moh. Iqbal Mabruri, S.Psi., M.Si., Dosen Pembimbing yang selalu memberikan motivasi, arahan, dan bimbingan selama proses penulisan skripsi ini.
4. Amri Hana Muhammad, S.Psi., M.A. dan Binta Mu'tiya Rizki, S.Psi., M.A sebagai penguji yang telah memberikan masukan dan penilaian terhadap skripsi penulis.
5. Ibu Rulita Hendriyani, S.Psi., M.Si., sebagai dosen wali Psikologi 2013 rombel 2 yang senantiasa memberi arahan dan membimbing serta memotivasi dari mulai awal masuk hingga selesai skripsi.

6. Seluruh Dosen dan Staff di Jurusan Psikologi yang telah membantu dan melancarkan penulis dalam penyusunan skripsi ini.
7. Karyawan PT. BPR Artha Kramat Tegal yang telah bersedia berpartisipasi menjadi subjek pada penelitian ini.
8. Ayah dan Ibu, beserta seluruh keluarga yang telah memberikan doa dan dukungan kepada penulis.
9. Teman-teman Psikologi angkatan 2013 khususnya rombel 2 yang bersama-sama dengan penulis menempuh studi dalam suka dan duka.
10. Kakak tingkat psikologi yang bersedia membimbing, berbagi informasi, serta memberikan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tugas-tugas kuliah hingga akhir penyelesaian skripsi.
11. Semua pihak yang turut membantu penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Semarang, 24 Januari 2019

Penulis

Dedy Kurniawan

ABSTRAK

Kurniawan, Dedy. 2019. Hubungan Antara *Hardiness* Dan Intensi *Turnover* Pada Karyawan Bagian Marketing Di PT. BPR Artha Kramat Tegal. *Skripsi*. Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Moh. Iqbal Mabruri, S.Psi., M.Si.

Kata Kunci: *hardiness, intensi turnover*

Perusahaan-perusahaan di Indonesia menghadapi masalah dalam mempertahankan karyawan yang berprestasi. Baik perusahaan yang bergerak di sektor perbankan, migas maupun manufaktur. Seringkali suatu keberhasilan atau kesuksesan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) ketika indikator *turnover* karyawan rendah, artinya kemampuan perusahaan dalam mengelola karyawan sudah memadai. PT. BPR Artha Kramat Tegal memiliki data *turnover* yang menunjukan peningkatan dalam setiap tahunnya. Pada tahun 2014 (18,28%), 2015 (21,87%), 2016 (19,50%), dan 2017 (25,40%).

Intensi *turnover* karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah faktor kepribadian, dimana *hardiness* merupakan karakteristik kepribadian yang tangguh. Tujuan penelitian ini untuk menguji ada tidaknya hubungan antara *hardiness* dan intensi *turnover* pada karyawan bagian marketing di PT. BPR Artha Kramat Tegal.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif korelasional. Jumlah sampel pada penelitian ini adalah 30 karyawan bagian marketing PT. BPR Artha Kramat Tegal dengan teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh. Data penelitian diambil menggunakan dua skala, yaitu skala intensi *turnover* yang terdiri dari 38 aitem valid dan skala *hardiness* yang terdiri dari 34 aitem valid. Skala intensi *turnover* memiliki koefisien validitas sebesar 0,427 sampai dengan 0,960 dan koefisien reliabilitas sebesar 0,977. Skala *hardiness* memiliki koefisien validitas sebesar 0,411 sampai dengan 0,875 dan koefisien reliabilitas sebesar 0,960. Metode analisis data dalam penelitian ini adalah teknik statistik korelasi *Product-Moment* untuk mengungkap hubungan antar dua variabel.

Hasil penelitian menunjukan ada hubungan negatif yang signifikan antara *hardiness* dan intensi *turnover* pada karyawan bagian marketing di PT. BPR Artha Kramat Tegal (nilai $r = -0,676$ dengan $p < 0,001$), selain itu hasil penelitian juga menunjukan *hardiness* memberikan sumbangan efektif terhadap intensi *turnover* sebesar 45,69%. Hasil penelitian ini juga menunjukan bahwa gambaran secara umum intensi *turnover* berada pada kategori tinggi dengan persentase 60% dan gambaran secara umum *hardiness* berada pada kategori rendah dengan persentase 53,33%.

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL i

PENGESAHAN KELULUSAN ii

HALAMAN PERNYATAAN iii

MOTTO DAN PERUNTUKAN iv

PRAKATA v

ABSTRAK vii

DAFTAR ISI viii

DAFTAR TABEL xii

DAFTAR GAMBAR xiv

DAFTAR LAMPIRAN xv

BAB

1. PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang Masalah 1

1.2 Rumusan Masalah 14

1.3 Tujuan Penelitian 14

1.4 Manfaat Penelitian 14

1.4.1 Manfaat Teoritis 14

1.4.2 Manfaat Praktis 14

2. LANDASAN TEORI 16

2.1 Intensi *Turnover* 16

2.1.1 Definisi Intensi *Turnover* 16

2.1.2 Aspek Yang Mempengaruhi Intensi *Turnover* 17

2.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Intensi *Turnover*.....18

2.1.4 Efek Intensi *Turnover* 22

2.2 *Hardiness* 23

2.2.1 Definisi *Hardiness* 23

2.2.2 Fungsi *Hardiness* 24

2.2.3 Ciri-ciri *Hardiness* 26

2.2.4 Aspek *Hardiness* 28

2.2.5 Upaya Peningkatan *Hardiness* 32

2.2.6 Sejarah Alat Ukur *Hardiness* dan Intensi *Turnover*.....33

2.2.6.1 Alat Ukur Hardiness 33

2.2.6.2 Alat Ukur Intensi Turnover 35

2.3 Hubungan Intensi *Turnover* dengan *Hardiness* 37

2.4 Hipotesis.....40

3. METODE PENELITIAN 41

3.1 Jenis dan Desain Penelitian.....41

3.2 Variabel Penelitian.....42

3.2.1 Identifikasi Variabel Penelitian.....42

3.2.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....43

3.2.2.1 Intensi Turnover (Variabel Terikat).....44

3.2.2.2 Hardiness (Variabel Bebas).....44

3.2.3 Hubungan Antar Variabel Penelitian 45

3.3 Subjek Penelitian.....45

3.3.1 Populasi 45

3.3.2 Sampel.....46

3.4 Metode Pengumpulan Data 47

3.4.1 Teknik Pengumpulan Data 47

3.4.1.1 Skala Intensi Turnover 48

3.4.1.2 Skala Hardiness 49

3.4.2 Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur 50

3.4.2.1 Validitas 50

3.4.2.2 Reliabilitas 51

3.5 Metode Analisis Data 51

4. HASIL DAN PEMBAHASAN 53

4.1 Persiapan Penelitian 53

4.1.1 Orientasi Kancah Penelitian 53

4.1.2 Proses Perizinan 54

4.1.3 Penentuan Subjek Penelitian 55

4.1.4 Persiapan Alat Ukur 55

4.2 Pelaksanaan Penelitian 56

4.2.1 Pengumpulan Data 56

4.2.2 Pelaksanaan Skoring 56

4.3 Deskripsi Analisis Data Hasil Penelitian 57

4.3.1 Validitas Alat Ukur 58

4.3.1.1 Validitas Skala Intensi Turnover 58

4.3.1.2 Validitas Skala Hardiness 59

4.3.2 Reliabilitas Alat Ukur 61

4.3.3 Gambaran Umum *Hardiness* Karyawan 61

4.3.4 Gambaran Spesifik *Hardiness* Karyawan 64

4.3.4.1 Gambaran Hardiness Karyawan Berdasarkan Aspek Komitmen 64

4.3.4.2 Gambaran Hardiness Karyawan Berdasarkan Aspek Kontrol 66

4.3.4.3 Gambaran Hardiness Karyawan Berdasarkan Aspek Tantangan.....68

4.3.5 Gambaran Umum Intensi *Turnover* Karyawan.....71

4.3.6 Gambaran Spesifik Intensi *Turnover* Karyawan.....73

4.3.6.1 Gambaran Intensi Turnover Berdasarkan Aspek Thinking of Quitting.....73

4.3.6.2 Gambaran Intensi Turnover Berdasarkan Aspek Intention to Search.....76

4.3.6.3 Gambaran Intensi Turnover Berdasarkan Aspek Intention to Quit.....78

4.4 Analisis Inferensial.....81

4.4.1 Hasil Uji Normalitas 81

4.4.2 Hasil Uji Linieritas.....82

4.4.3 Hasil Uji Hipotesis 83

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian 84

4.5.1 Pembahasan Hasil Analisis Deskriptif *Hardiness* Karyawan 85

4.5.2 Pembahasan Hasil Analisis Deskriptif Intensi *Turnover* Karyawan.....88

4.5.3 Pembahasan Analisis Inferensial Hubungan *Hardiness* dan Intensi *Turnover* Karyawan 91

4.6 Keterbatasan Penelitian.....96

5. SIMPULAN DAN SARAN 97

5.1 Simpulan 97

5.2 Saran.....97

DAFTAR PUSTAKA 99

LAMPIRAN.....103

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1 Data Turnover PT. BPR Artha Kramat Tegal.....3

Tabel 1.2 Hasil Studi Pendahuluan 9

Tabel 3.1 Rentang Skor Skala.....47

Tabel 3.2 Blue Print Skala Intensi *Turnover*.....48

Tabel 3.3 Blue Print Skala *Hardiness*.....49

Tabel 4.1 Penggolongan Kriteria Analisis Berdasarkan *Mean* Hipotetik.....58

Tabel 4.2 Sebaran Aitem Valid dan Gugur Skala Intensi *Turnover* 58

Tabel 4.3 Sebaran Aitem Valid dan Gugur Skala *Hardiness*.....60

Tabel 4.4 Hasil Perhitungan Koefisien Reliabilitas Skala Intensi *Turnover* 61

Tabel 4.5 Hasil Perhitungan Koefisien Reliabilitas Skala *Hardiness*.....61

Tabel 4.6 Kriteria Gambaran Umum *Hardiness* Karyawan.....62

Tabel 4.7 Statistik Deskriptif Gambaran Secara Empirik *Hardiness* pada Karyawan.....63

Tabel 4.8 Kriteria *Hardiness* Pada Karyawan Berdasarkan Aspek Komitmen 65

Tabel 4.9 Statistik Deskriptif *Hardiness* pada Karyawan Berdasarkan Aspek Komitmen.....65

Tabel 4.10 Kriteria *Hardiness* Pada Karyawan Berdasarkan Aspek Kontrol.....67

Tabel 4.11 Statistik Deskriptif *Hardiness* pada Karyawan Berdasarkan Aspek Kontrol.....67

Tabel 4.12 Kriteria *Hardiness* Pada Karyawan Berdasarkan Aspek Tantangan ...69

Tabel 4.13 Statistik Deskriptif *Hardiness* pada Karyawan Berdasarkan Aspek Tantangan 69

Tabel 4.14 Ringkasan Deskriptif Spesifik dan Perbedaan *Mean* Teoritik & *Mean* Empirik *Hardiness* pada Karyawan.....70

Tabel 4.15 Kriteria Gambaran Umum Intensi *Turnover* Karyawan 72

Tabel 4.16 Statistik Deskriptif Gambaran Secara Empirik Intensi *Turnover* pada Karyawan 72

Tabel 4.17 Kriteria Intensi *Turnover* Pada Karyawan Berdasarkan Aspek *Thinking of Quitting* 74

Tabel 4.18 Statistik Deskriptif Intensi *Turnover* pada Karyawan Berdasarkan Aspek *Thinking of Quitting* 75

Tabel 4.19 Kriteria Intensi *Turnover* Pada Karyawan Berdasarkan Aspek *Intention to Search* 77

Tabel 4.20 Statistik Deskriptif Intensi *Turnover* pada Karyawan Berdasarkan Aspek *Intention to Search* 77

Tabel 4.21 Kriteria Intensi *Turnover* Pada Karyawan Berdasarkan Aspek *Intention to Quit* 79

Tabel 4.22 Statistik Deskriptif Intensi *Turnover* pada Karyawan Berdasarkan Aspek *Intention to Quit* 79

Tabel 4.23 Ringkasan Deskriptif Spesifik dan Perbedaan *Mean* Teoritik & *Mean* Empirik Intensi *Turnover* pada Karyawan 80

Tabel 4.24 Hasil Uji Normalitas 82

Tabel 4.25 Hasil Uji Linieritas 83

Tabel 4.26 Hasil Uji Korelasi 84

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 Hubungan antar *Hardiness* dan Intensi *Turnover* 40

Gambar 3.1 Hubungan Antar Variabel 45

Gambar 4.1 Diagram Gambaran Umum *Hardiness* pada Karyawan..... 63

Gambar 4.2 Diagram Gambaran *Hardiness* Berdasarkan Aspek Komitmen 66

Gambar 4.3 Diagram Gambaran *Hardiness* Berdasarkan Aspek Kontrol 68

Gambar 4.4 Diagram Gambaran *Hardiness* Berdasarkan Aspek Tantangan..... 70

Gambar 4.5 Ringkasan Deskriptif Aspek-Aspek *Hardiness* pada Karyawan 71

Gambar 4.6 Diagram Gambaran Umum Intensi *Turnover* pada Karyawan 73

Gambar 4.7 Diagram Gambaran Intensi *Turnover* Berdasarkan Aspek *Thinking of Quitting*..... 75

Gambar 4.8 Diagram Gambaran Intensi *Turnover* Berdasarkan Aspek *Intention to Search*..... 78

Gambar 4.9 Diagram Gambaran Intensi *Turnover* Berdasarkan Aspek *Intention to Quit*..... 80

Gambar 4.10 Ringkasan Deskriptif Aspek-Aspek Intensi *Turnover* pada Karyawan 81

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Halaman

1. Studi Pendahuluan 104
2. Tabulasi Studi Pendahuluan 106
3. *Blue-Print* Skala Penelitian 108
4. Skala Penelitian 113
5. Tabulasi Penelitian 123
6. Hasil Validitas dan Reliabilitas 126
7. Hasil Uji Asumsi 130
8. Hasil Uji Hipotesis 132
9. Surat Keterangan Penelitian 134

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan-perusahaan di Indonesia menghadapi masalah dalam mempertahankan karyawan yang berprestasi. Baik perusahaan yang bergerak di sektor perbankan, migas maupun manufaktur. Survei global Right Management yang dilakukan oleh Fryer pada tahun 2011 terhadap lebih dari 2000 partisipan di 17 negara yang mewakili lebih dari 20 sektor industri yang juga berpartisipasi dalam survei Right Management menghasilkan bahwa, setengah dari responden memprediksi intensi *turnover* akan meningkat di seluruh dunia dalam lima tahun yang akan datang, yang meliputi Amerika Utara sebesar 59%, Asia Pasific sebesar 58%, Eropa 41%, dan rata-rata Global sebesar 49%.

Hasil survei PricewaterhouseCoopers (PwC) Indonesia pada tahun 2014 terhadap industri perbankan di Indonesia menunjukKan keluar-masuk karyawan (*turnover*) di sektor ini mencapai 15%. (dikutip dari m.bisnis.com, diakses pada 8 agustus 2018). Keberhasilan atau kesuksesan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) ketika indikator *turnover* karyawan rendah, artinya kemampuan perusahaan dalam mengelola karyawan sudah memadai. Tidak ada angka pasti untuk *turnover* yang ideal, tetapi semakin tinggi angka *turnover* mengindikasikan adanya persoalan dalam mengelola SDM perusahaan. Perusahaan seharusnya mampu mengelola SDM dengan baik untuk memperkecil kemungkinan munculnya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

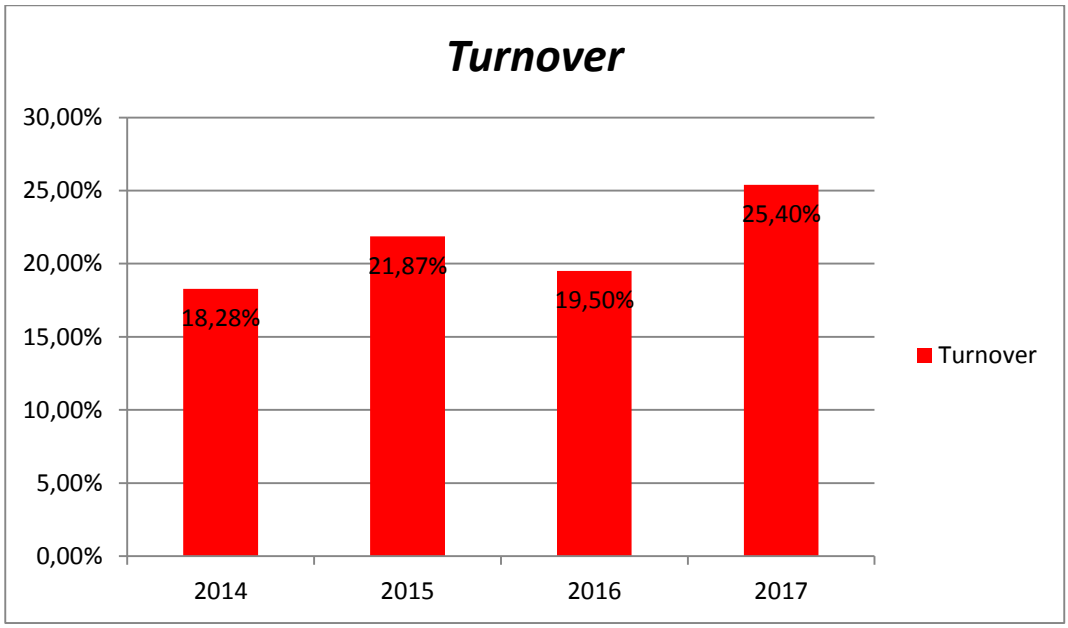
Namun kenyataannya masih ada perusahaan yang mengalami persoalan dalam mengatasi *turnover* yang tinggi.

PT. Bank Perkreditan Rakyat Artha Kramat Tegal atau yang dapat disingkat dan lebih dikenal dengan PT. BPR Artha Kramat adalah sebuah perusahaan yang bergerak di sektor perbankan dengan menjalankan tugas operasional secara umum yaitu menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk kredit dan simpanan. Berdirinya sebuah perusahaan tentunya tidak terlepas dari Visi dan Misi sebagai indikator pencapaian perusahaan.

PT. BPR Artha Kramat memiliki Visi menjadi BPR yang terpercaya dan terkemuka dengan jaringan luas, serta berperan aktif dalam pengembangan UMKM di Jawa Tengah. Adapun Misi PT. BPR Artha Kramat untuk membangun citra yang baik dan professional sehingga meningkatkan kepercayaan masyarakat demi terciptanya kepuasan pelayanan dengan menjalin hubungan yang harmonis antara pemegang saham, karyawan dan nasabah. Demi mewujudkan BPR yang terpercaya dan terkemuka pastinya tidak terlepas dari peran dan kinerja karyawan sebagai pelaksana tugas demi terwujudnya Visi Dan Misi perusahaan yang sudah ditentukan. Dikatakan oleh Direksi PT. BPR Artha Kramat, seringkali masih muncul permasalahan yaitu keluarnya karyawan yang memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja menjadi tidak stabil.

Perolehan data perputaran karyawan yang penulis dapatkan dari staff personalia di PT. BPR Artha Kramat, penulis menduga adanya perputaran karyawan yang tinggi dengan data yang menunjukan sebagai berikut:

Tabel 1.1 Data Turnover PT. BPR Artha Kramat



Sumber: Personalia PT. BPR Artha Kramat pada tahun 2018

Berdasarkan data yang didapatkan dari pihak PT. BPR Artha Kramat Tegal menunjukan *turnover* pada tahun 2014 sebesar 18,28%, dan meningkat pada tahun 2015 menjadi 21,87%, sedangkan pada tahun 2016 turun menjadi 19,50%, dan terjadi peningkatan lagi pada tahun 2017 menjadi 25,40%. Pada periode tahun 2014-2017 tingkat *turnover* yang mengalami flukturasi tersebut melewati angka rata-rata tingkat perputaran karyawan pada dunia industri perbankan yang hanya mencapai 15%.

Jumlah angka *turnover* karyawan yang meninggalkan perusahaan akan mempengaruhi produktivitas perusahaan dalam mencapai visi dan misi di sebuah perusahaan. Perusahaan yang mengalami perputaran karyawan artinya perusahaan tersebut kehilangan sebagian dari pekerjanya, yang kemudian membuat perusahaan harus melakukan perekrutan kembali untuk mengisi posisi tersebut yang kosong. *Turnover* dapat didefinisikan sebagai suatu penarikan diri secara

sukarela (*voluntary*) atau terpaksa (*involuntary*) dari suatu organisasi. Menurut Abelson (1987: 383) dorongan (intensi) *turnover* adalah suatu keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari pekerjaan lain, namun *turnover* karyawan merupakan hal yang tidak bisa dihindari dan tidak diharapkan oleh perusahaan.

Etnaningtiyas (2011: 20) mengemukakan bahwa terdapat dua jenis *turnover* pada karyawan, yaitu *voluntary* dan *involuntary turnover*. *Voluntary turnover* disebabkan oleh dua faktor yaitu seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini serta tersedianya alternatif pekerjaan lain. *Voluntary turnover* itu sendiri dibedakan menjadi dua berdasarkan sifatnya, yaitu dapat dihindari (*avoidable voluntary turnover*) dan tidak dapat dihindari (*unavoidable voluntary turnover*).

Avoidable voluntary turnover timbul karena alasan upah yang lebih baik, pimpinan, atau alternatif tempat kerja yang lebih baik. Sedangkan *unavoidable voluntary turnover* terjadi karena pindah ke kota lain mengikuti pasangannya, perubahan karir individu, ataupun karena kehamilan (pada karyawan perempuan), sedangkan *involuntary turnover* digambarkan sebagai suatu keputusan PHK kepada karyawan yang sifatnya *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya.

Hal yang tidak bisa dihindari oleh perusahaan adalah *turnover* karyawan secara sukarela (*voluntary*) yang disebabkan oleh karyawan yang mempunyai masalah dengan manajemen perusahaan atau karyawan yang mengetahui bahwa terdapat perusahaan yang lebih baik daripada perusahaan tempat bekerjanya

sekarang. Karyawan yang melakukan *turnover* sukarela dengan alasan tersebut bisa mengundurkan diri setiap saat dan sulit untuk dicegah oleh perusahaan.

PT. BPR Artha Kramat memiliki struktur keorganisasian yaitu terdapat Pemegang Saham, Komisaris, Direksi, SPI, KABAG, Administrasi (personalia), Analisa, Marketing, Surveyor dan Umum. Masing-masing memiliki tugas dan tanggung jawab untuk saling bekerja sama melaksanakan peran sebagai pelaksana demi tercapainya target perusahaan. Sebuah perusahaan membutuhkan peran seorang tenaga marketing sebagai barisan terdepan dalam rangka sebuah pemasaran produk serta mencari calon nasabah dan meyakinkan calon nasabah tersebut agar mempercayakan PT. BPR Artha Kramat untuk menghimpun dana dari nasabah dalam bentuk kredit maupun simpanan. Guna memenuhi tuntutan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan, tidak sedikit dari tenaga marketing yang mengalami kesulitan ataupun hambatan.

Peneliti melakukan wawancara terhadap salah satu karyawan marketing yaitu ND 25 tahun. Berikut salah satu petikan wawancara dengan ND.

> *"Cari calon nasabah itu susah-susah gampang mas. Susahnya apa? susahnya itu cari calon nasabah baru yang belum pernah jadi nasabah di PT. BPR Artha Kramat, ditambah lagi dengan semakin banyaknya pesaing-pesaing bisnis yang serupa (koperasi, leasing, bank umum dan BPR lain) di dalam wilayah yang sama mas. Sering banget dibanding-bandingin dan enggak sedikit juga yang endingnya nggak ambil produk."*
>
> *(Wawancara: 20 Agustus 2018)*

Karyawan bagian marketing mengungkapkan kendala saat melakukan promosi dan penawaran produk kepada calon nasabah baru. Kendala yang ditemui adalah tidak semua orang yang telah mendengarkan penjelasan dan penawaran dari seorang marketer kemudian mengambil produk tersebut dan juga banyaknya

perusahaan—perusahaan serupa dalam wilayah pemasaran yang sama menjadikan persaingan semakin ketat. Permasalahan lain yang muncul adalah nasabah yang mengalami kredit macet.

> *"Saat kita udah dapet nasabah yang mau ambil kredit nih mas, bukan berarti tugas kita selese gitu aja mas. Kita juga punya tanggung jawab memantau nasabah dalam proses angsuran. Disaat ada nasabah yang mengalami kredit macet, kita akan ditarik untuk diikutsertakan dalam proses penyelesaiannya karena kita yang mendapatkan nasabah tersebut. Enggak sedikit juga kita dapetin nasabah-nasabah dengan masalah kredit macet dengan segala macam alasan yang mereka buat."*
>
> *(Wawancara: 20 Agustus 2018)*

Karyawan bagian marketing juga seringkali menghadapi masalah dalam mencari calon nasabah, masalah ini disebabkan karena persaingan dengan perusahan lain yang menawarkan produk yang serupa dan pengawasan nasabah dalam proses pembayaran angsuran yang sebenarnya di luar dari kontrol mereka sepenuhnya. Masalah lain yang muncul adalah pada saat karyawan bagian marketing belum mampu dan masih jauh dari target yang harus terpenuhi.

> *"Meskipun sudah bekerja bertahun-tahun dan cukup punya banyak pengalaman di bidang marketing tapi enggak selamanya cari calon nasabah untuk bisa memenuhi target dalam satu bulan itu lancar mas. Produk yang kita pasarkan juga bukan menjadi kebutuhan pokok masyarakat, hanya sebagian orang yang membutuhkan dan tidak setiap saat. Kadang stress juga kalo udah mendekati akhir bulan dan belum memenuhi target. Bisa bikin putus asa juga mas."*
>
> *(Wawancara: 20 Agustus 2018)*

Permasalahan diatas terkadang membuat seorang karyawan bagian marketing berfikiran untuk berpindah pada pekerjaan lain.

> *"Sempat sih mas, kepikiran untuk pindah pekerjaan karena kebetulan saat itu ditawari jadi salah satu CS di bengkel resmi salah satu pabrikan mobil."*
>
> *(Wawancara: 20 Agustus 2018)*

Wahyuni, Zaika, dan Anwar (2014) menyatakan bahwa terdapat 2 klasifikasi faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* karyawan, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Pada penelitian tersebut faktor internal yang secara signifikan dan berpengaruh positif terhadap intensi *turnover* karyawan adalah komitmen 0,577 dan hubungan karyawan dengan atasan 0,224 (47,2%). Artinya karyawan yang memiliki komitmen dan hubungan dengan atasan yang baik, memperkecil kemungkinan munculnya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Pratiwi (2017) menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara *burnout* dengan intensi *turnover* pada karyawan PT. PAC Kota Bekasi. Artinya sangat tingginya *burnout* memberikan pengaruh yang negatif terhadap intensi *turnover* dalam perusahaan. Sumbangan efektif yang diberikan variabel *burnout* terhadap intensi *turnover* sebesar 56%.

Putra dan Prihatsanti (2016) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara beban kerja dengan intensi *turnover* pada karyawan PT. “X”. Hubungan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja maka semakin tinggi intensi *turnover* yang dimiliki karyawan PT. “X”. Sebaliknya jika semakin rendah beban kerja maka semakin rendah intensi *turnover* yang dimiliki. Beban kerja memberikan sumbangan efektif sebesar 5,4% terhadap intensi *turnover*.

Intensi *turnover* karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, menurut Mobley (1986: 107) *turnover* dapat dipengaruhi oleh faktor individual, salah satunya adalah kepribadian. Dikatakan oleh Porter dan Steers (dalam Mobley, 1986: 118) bahwa orang yang meninggalkan organisasi cenderung ada di ujung

batas faktor kepribadian seperti: prestasi, agresi, kemandirian, dan kepercayaan pada diri sendiri. Pada saat karyawan mengalami kondisi tersebut, perlu adanya karakteristik ketahanan mental yang dimiliki oleh individu untuk mampu tetap bertahan.

Demi menjalankan tugas dan fungsinya seorang karyawan bagian marketing membutuhkan ketahanan mental untuk menghadapi tantangan dan penolakan dari calon nasabahnya. Penolakan tersebut memicu timbulnya stres pada sebagian orang yang tidak memiliki ketahanan mental, maka dari itu untuk menghadapi situasi tersebut seorang karyawan bagian marketing perlu memiliki ketahanan mental yang baik. Secara teknis ketahanan mental disebut *hardiness*.

Hardiness merupakan karakteristik yang dimiliki individu terkait ketahanan dalam menghadapi kejadian-kejadian yang menimbulkan stres (Sihontang, 2011: 19). Konsep *hardiness* awalnya dikemukakan oleh Kobasa dimana *hardiness* mengacu pada pengalaman individu dalam menghadapi kondisi stres (Subramanian & Vinothkumar, 2013: 49). Stres yang dialami individu merupakan kompensasi dari permasalahan yang ada sehingga individu terdorong untuk melawan dan tidak menyerah.

Individu yang memiliki *hardiness* yang tinggi mampu mengendalikan dan mempengaruhi peristiwa yang terjadi dalam hidupnya. Menganggap perubahan sebagai kesempatan untuk berkembang dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap kegiatan pekerjaan yang dijalani. Kobasa (dalam Shapperd & Kashani, 1991: 747) menyebutkan terdapat 3 indikator yang menggambarkan *hardiness* pada seseorang, yaitu: a) komitmen, b) kontrol, c) tantangan.

Individu dengan *hardiness* yang baik akan mampu berkomitmen kuat untuk tidak menyerah pada kondisi penuh tekanan. Pada saat menghadapi stress individu akan melakukan strategi coping yang sesuai dengan nilai, tujuan, dan kemampuan yang ada dalam dirinya. Hal tersebut menjadikan individu dapat mengontrol dan berkeyakinan mampu untuk mempengaruhi peristiwa yang terjadi dalam hidupnya. Individu yang memiliki kontrol yang kuat dan optimis akan mampu menghadapi tantangan dari sebuah permasalahan. Menurut Brooks (dalam Bissonette, 1998: 3) tampilan *hardiness* yang baik tampak dari sikap positif individu terhadap permasalahan dan perubahan yang terjadi.

Peneliti melakukan studi awal pada tanggal 20 Agustus 2018 dengan memberikan skala kepada 10 karyawan bagian marketing di PT. BPR Artha Kramat. Berikut studi awal yang telah disajikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1.2 Hasil Studi Pendahuluan

No	Aitem	Pilihan Jawaban	
		Ya	Tidak
1	Saya merasa bahwa pekerjaan yang saya lakukan sangat berat untuk dilakukan	**6 (60%)**	4 (40%)
2	Saya merasa terpaksa oleh keadaan sehingga saya tetap bertahan di perkerjaan saya.	**7 (70%)**	3 (40%)
3	Sejujurnya saya termasuk orang yang membutuhkan dukungan untuk tetap menjaga konsistensi kerja.	**8 (80%)**	2 (20%)
4	Saya merasa capek dalam menjalani pekerjaan saya saat ini	**7 (70%)**	3 (20%)
5	Sejujurnya sulit bagi saya untuk tetap tegar menghadapi masalah dalam pekerjaan saya	**8 (80%)**	2 (20%)
6	Pekerjaan yang saya jalani sekarang sangat cocok untuk dijadikan pekerjaan tetap .	3 (30%)	**7 (70%)**
7	Saya adalah orang yang mudah goyah dalam berpendapat.	**6 (60%)**	4 (40%)
8	Adanya pekerjaan lain yang sepertinya lebih baik menjadikan saya ingin berpindah kerja	**6 (60%)**	4 (40%)
TOTAL		**51 (63,75%)**	29 (36,25%)

Berdasarkan tabel 1.2 hasil studi pendahuluan yang dilakukan menunjukkan pada pernyataan nomor 2, 6, dan 8 terindikasi adanya intensi *turnover* karyawan. Aitem nomor 2 yang menggambarkan aspek *intention to quit*, menunjukkan tujuh dari sepuluh orang karyawan marketing tetap bertahan dalam pekerjaannya karena merasa terpaksa oleh keadaan. Aitem nomor 6 yang menggambarkan aspek *thinking of quitting* menunjukkan tujuh dari sepuluh karyawan bagian marketing merasa tidak setuju jika pekerjaan tersebut dijadikan sebagai pekerjaan tetap, dan aitem nomor 8 yang menggambarkan aspek *intention to search* menunjukkan enam dari sepuluh orang karyawan marketing merasakan ingin berpindah kerja jika ada pekerjaan lain yang sepertinya lebih baik. Mengacu pada skala di atas menunjukkan bahwa karyawan bagian marketing suatu saat dapat berpindah pekerjaan karena mereka memandang pekerjaan yang sekarang kurang cocok dijadikan sebagai pekerjaan tetap, namun belum adanya alternatif lain yang sepertinya lebih baik manjadikan karyawan tetap bertahan karena merasa terpaksa oleh keadaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti ingin melakukan penelitian hubungan antara *hardiness* dan intensi *turnover* pada karyawan bagian marketing perbankan. Hal ini karena masih sedikit penelitian tentang hubungan *hardiness* dan intensi *turnover*. Peneliti berasumsi bahwa *hardiness* mempunyai pengaruh positif pada berbagai status individu dan berfungsi sebagai sumber perlawanan pada saat individu menemui kejadian yang menimbulkan stres. Penelitian sebelumnya yang membahas *hardiness* yang dilakukan oleh Allred dan Smith (1989: 263) dengan judul "*The Hardy Personality: Cognitive and Physiological*

Responses to Evaluative Threat" menunjukkan bahwa dalam kondisi stres yang tinggi, individu yang memiliki kepribadian *hardiness* tinggi lebih cenderung memiliki *self statement* yang positif dibanding dengan individu yang memiliki *hardiness* rendah.

Penelitian lain dilakukan oleh Nurtjahjanti dan Ratnaningsih (2011: 131) dengan judul "Hubungan Kepribadian *Hardiness* dengan Optimisme pada Calon Tenaga Kerja Indonesia (CTKI) Wanita di BLKN DISNAKERTRANS Jawa Tengah" yang menyebutkan bahwa ada hubungan positif antara *hardiness* dengan optimisme pada CTKI wanita di BLKLN Disnakertrans Provinsi Jateng. Semakin tinggi *hardiness* maka akan semakin tinggi optimisme, dan semakin rendah *hardiness* maka akan semakin rendah optimism. *Hardiness* memberikan sumbangan efektif sebesar 44,1% terhadap optimisme para CTKI wanita di Balai Latihan Kerja Luar Negeri Dinaskertrans Provinsi Jateng.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Pradita, Widodo, dan Rusmawati (2013) dengan judul "*Hardiness* di tempat Kerja ditinjau dari Dukungan Sosial Rekan Kerja pada Guru SLB se-Kota Semarang" menghasilkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara dukungan sosial rekan kerja dengan *hardiness* di tempat kerja pada guru SLB se-kota Semarang. Artinya, semakin tinggi dukungan sosial yang didapat seorang guru dari rekan kerjanya maka semakin tinggi pula *hardiness* di tempat kerjanya. Dukungan sosial rekan kerja memberikan sumbangan efektif sebesar 55,4 % pada *hardiness* di tempat kerja guru SLB se-kota Semarang.

Penelitian yang dilakukan oleh Olivia (2014: 126) dengan judul "Kepribadian *Hardiness* dengan Prestasi Kerja pada Karyawan Bank" yang menghasilkan ada hubungan yang positif antara kepribadian *hardiness* dengan prestasi kerja pada karyawan Bank. Artinya semakin tinggi *hardiness* pada karyawan bank, maka semakin tinggi juga prestasi kerjanya. Sumbangan efektif kepribadian *hardiness* terhadap prestasi kerja pada karyawan bank sebesar 20%.

Hal tersebut yang idealnya dimiliki oleh setiap karyawan untuk menghadapi segala bentuk tekanan dari tuntutan pekerjaan maupun lingkungan. Terutama karyawan bagian marketing yang berpotensi besar mendapatkan banyak tekanan dari beban kerja, tuntutan pekerjaan hingga faktor eksternal yang didapatkan ketika menghadapi calon konsumen (nasabah), namun kenyataannya melihat kondisi di PT. BPR Artha Kramat Tegal, peneliti menduga karyawan pada bagian marketing terindikasi mengalami *hardiness* yang rendah dan kemudian diikuti dengan menunjukan indikator intensi *turnover* yang tinggi.

Penelitian yang dilakukan Utami, Nurjahjanti dan Widodo (2009: 16) dengan judul "Hubungan antara *Hardiness* dengan Intensi *Turnover* pada Agen Produksi Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 di Wilayah ASPER Semarang" yang menghasilkan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara *hardiness* dengan intensi *turnover* pada agen produksi AJB Bumiputera 1912 di wilayah Semarang. Artinya semakin tinggi *hardiness* maka akan semakin rendah intensi *turnover* ataupun sebaliknya, semakin rendah *hardiness* maka akan semakin tinggi intensi *turnover*. Pada penelitian tersebut *hardiness* memberikan

sumbangan efektif sebesar 37,3% terhadap intensi *turnover* pada agen produksi AJB Bumiputera 1912 di wilayah Asper Semarang.

Penelitian yang serupa juga dilakukan Evendi dan Dwiyanti (2013: 17) dengan judul "Hubungan antara *Hardiness* (Kepribadian tahan Banting) dengan Intensi *Turnover* pada Karyawan PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. di Wilayah Gombong Kabupaten Kebumen." yang menghasilkan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara *hardiness* dengan intensi *turnover* pada karyawan PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk di wilayah Gombong Kebumen. Artinya semakin tinggi *hardiness* pada karyawan, semakin rendah tingkat intensi *turnover* dan juga sebaliknya, semakin rendah *hardiness*, maka semakin tinggi tingkat intensi *turnover*. Sumbangan efektif yang diberikan variabel *hardiness* terhadap variabel intensi *turnover* sebesar 55%.

Berdasarkan penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa kedua penelitian tersebut meneliti mengenai hubungan antara *hardiness* dan *turnover*, namun demikian keduanya mengambil subjek dengan jenis pekerjaan yang berbeda. Pada penelitian yang dilakukan oleh Utami, Nurjahjanti dan Widodo (2009) dilakukan pada agen produksi, dan pada penelitian yang dilakukan oleh Evendi & Dwiyanti (2013) dilakukan pada karyawan toko. Kedua jenis pekerjaan tersebut tentu saja memiliki tugas dan beban pekerjaan yang berbeda. Beban pekerjaan itulah yang menjadi salah satu faktor stressor pada pekerja.

Pentingnya peran *hardiness* yang baik pada karyawan untuk menekan atau mencegah terjadinya intensi *turnove*r sebagai usaha memperbaiki pengelolaan SDM yang memadai, menjadikan alasan peneliti mengangkat judul "Hubungan

antara *Hardiness* dan Intensi *Turnover* Pada Karyawan Bagian Marketing Di PT. BPR Artha Kramat Tegal".

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana gambaran *hardiness* pada marketing di PT. BPR Artha Kramat Tegal?
2. Bagaimana gambaran intensi *turnover* pada marketing PT. BPR Artha Kramat Tegal?
3. Adakah hubungan antara *hardiness* dan intensi *turnover* pada karyawan bagian marketing di PT. BPR Artha Kramat Tegal?

1.3 Tujuan

1. Mengetahui gambaran *hardiness* pada marketing PT. BPR Artha Kramat Tegal.
2. Mengetahui gambaran intensi *turnover* pada marketing di PT. BPR Artha Kramat Tegal.
3. Menguji ada tidaknya hubungan antara *hardiness* dan intensi *turnover* pada karyawan bagian marketing di PT. BPR Artha Kramat Tegal.

1.4 Manfaat

1.4.1 Manfaat Teoritis

Dari penelitian ini diharapkan dapat menambah kajian ilmu psikologi mengenai hubungan antara *hardiness* dan intensi *turnover* pada karyawan bagian marketing di PT. BPR Artha Kramat Tegal.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi perusahaan dapat dijadikan tambahan informasi mengenai hubungan antara *hardiness* dan intensi *turnover* pada karyawan bagian marketing di PT. BPR Artha Kramat Tegal. Sehingga mampu memberikan informasi yang obyektif sebagai bahan evaluasi perusahaan, dengan adanya penelitian ini diharapkan informasi yang disampaikan tidak menimbulkan ketidaknyamanan dari salah satu pihak, baik dari sisi karyawan marketing maupun perusahaan.

b. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini bermanfaat untuk memberi informasi seperti apa hubungan antara *hardiness* dan intensi *turnover* pada karyawan bagian marketing di PT. BPR Artha Kramat Tegal.

c. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bukti empiris mengenai tingkat *hardiness* dan intensi *turnover* pada karyawan bagian marketing di PT. BPR Artha Kramat Tegal.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Intensi *Turnover*

2.1.1 Definisi Intensi *Turnover*

Newstrom (2007: 209) mendefinisikan *turnover* sebagai proporsi karyawan yang meninggalkan organisasi selama periode waktu tertentu (biasanya satu tahun). Karyawan lebih cenderung merasa puas untuk pergi melalui proses progresif dimana mereka berfikir tentang berhenti bekerja atau mengumumkan niat mereka untuk berhenti.

Munandar (2001: 366) intensi *turnover* adalah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan yang diambilnya. Hal tersebut dapat terjadi ketika karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan yang dijalani hingga terjadi beberapa tahap (misalnya berpikir untuk meninggalkan pekerjaan) sebelum keputusan untuk meninggalkan pekerjaan diambil.

Mobley (1986: 15) intensi *turnover* adalah keinginan (intensi) untuk keluar dari organisasi. Intensi *turnover* dapat menjadi prediktor dominan yang bersifat positif apabila karyawan memiliki keinginan untuk berkembang lebih namun perusahaan tidak dapat memenuhi sehingga karyawan memilih untuk keluar.

Evendi (2012: 16) intensi *turnover* adalah keinginan atau niat karyawan dari suatu perusahaan atau organisasi untuk keluar dari tempatnya bekerja secara sadar dan sukarela. Hal ini biasanya terjadi pada saat karyawan merasa tidak puas

dengan pekerjaan yang sekarang ataupun merasa tidak nyaman dengan pekerjaan maupun lingkungan pekerjaannya.

Berdasarkan keempat pendapat ahli di atas, disimpulkan bahwa intensi *turnover* adalah suatu keadaan dimana karyawan merasa ingin meninggalkan tempat kerjanya secara sukarela.

2.1.2 Aspek-Aspek Yang Mempengaruhi Intensi *Turnover*

Mobley (1986) menyatakan bahwa di dalam intensi *turnover* terkandung tiga aspek, yaitu:

a. *Thinking of Quitting*

Adalah berfikir untuk keluar atau mengundurkan diri. Karyawan memiliki beberapa pikiran untuk berhenti dari pekerjaannya pada perusahaan dan menarik diri dari perusahaannya. Hal ini yang akan dilakukan karyawan seperti membanding-bandingkan apa yang diperoleh di perusahaan ini dengan apa yang diperoleh oleh teman di perusahaan yang lain.

b. *Intention to Search*

Intensi untuk mencari alternatif pekerjaan lain adalah sebuah kegiatan dimana karyawan melakukan usaha-usaha seperti melihat-lihat lowongan pekerjaan melalui berbagai media informasi yang tersedia ataupun menanyakan informasi lowongan pekerjaan di luar perusahaan tempatnya bekerja.

c. *Intention to quit*

Intensi untuk keluar atau mengundurkan diri dalam waktu dekat adalah karyawan mulai menunjukan perilaku-perilaku tertentu yang menunjukan keinginannya untuk keluar dari perusahaan.

Jadi, menurut penjelasan ahli di atas aspek-aspek yang mempengaruhi intensi turnover adalah (a) *Thinking of Quitting*, (b) *Intention to Search*, (c) *Intention to Quit*.

2.1.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Intensi *Turnover*

Mobley (1986) mengemukakan faktor-faktor penentu intensi *turnover*, yaitu:

1. Faktor Ekonomi

Menurut Mobley (1986: 107) terdapat cukup bukti mengenai adanya kumpulan hubungan negatif yang kuat antara tingkat-tingkat pengangguran dan laju perhentian karyawan. Dari sudut pandang menejerial, hubungan ini harus dipecah-pecah untuk membandingkan pergantian karyawan di organisasi dengan pasar tenaga kerja yang layak.

a. Tipe Industri

Terdapat tanda-tanda variasi antar industri dalam hal laju pergantian karyawan. Namun, karena laju indutri tidak begitu sering ditabulasi-silangkan dengan jabatan, besar-kecilnya secara geografis atau variabel-variabel relevan yang potensial lainnya, maka tidak dapat diberikan perumusan umum yang jelas. Dalam analisis BNA dan Price, terdapat suatu jajaran pergantian karyawan yang luas dalam suatu kategori. Varian ini memberi kesan bahwa ada pengaruh-pengaruh yang kuat terhadap pergantian karyawan selain tipe industri.

b. Kelompok Jabatan

Paduan dari beberapa kepustakaan yang diterbitkan mengenai pergantian karyawan menurut kelompok jabatan. Bahwa pada dasarnya bagi perusahaan-perusahaan umum pergantian karyawan lebih banyak terdapat diantaranya:

1) Tenaga kerja kasar daripada tenaga kerja halus
2) Tingkat keterampilan yang lebih rendah di kalangan tenaga kerja kasar
3) Kategori-kategori yang bukan menejerial

c. Besar Kecilnya Organisasi

Besar kecilnya sebuah organisasi menentukan peluan tingkat runover dalam sebuah organisasi. Semakin besar organisasinya, semakin besar pula tingkat *turnover* dalam organisasi tersebut.

d. Besar Kecilnya Unit Kerja

Besar kecilnya unit kerja berkaitan dengan *turnover* karyawan dalam organisasi melalui variabel-variabel lain seperti keterpaduan kelompok, personalia, dan komunikasi antar unit kerja.

e. Pengupahan

Pergantian karyawan ada pada tingkat paling tinggi dalam industri-industri yang memberikan upah rendah.

f. Bobot Pekerja

Price (dalam Mobley 1986: 113) mengemukakan bahwa ada hubungan positif yang lemah tetapi taat asas antara rutinitas dan pergantian karyawan.

g. Gaya Penyeliaan

Ada dukungan yang cukup bagi hubungan antara gaya penyeliaan dan pergantian karyawan.

h. Variabel Lain

Price (dalam Mobley, 1986: 114) mengemukakan bahwa sentralisasi menghasilkan tingkat-tingkat pergantian karyawan yang lebih tinggi, perpaduan, dan komunikasi menghasilkan tingkat-tingkat pergantian karyawan secara sukarela yang lebih rendah.

2. Faktor Individual

a. Usia

Para peninjau kepustakaan mengenai pergantian karyawan mengemukakan adanya hubungan negative yang taat asas antara usia dan masa jabatan, karyawan yang lebih muda memiliki kemungkinan lebih besar untuk keluar dari organisasi.

b. Masa Kerja

Pergantian karyawan jauh lebih banyak terdapat pada karyawan yang memiliki masa pekerjaan yang lebih singkat.

c. Jenis Kelamin

Keperpustakaan mengenai hubungan jenis kelamin dengan pergantian karyawan sangatlah bermacam-macam, hal ini dimungkinkan karena terdapat variasi variabel lain yang ikut berpengaruh seperti jabatan dan juga tanggung jawab terhadap keluarga.

d. Kepribadian

Porter dan Steers (dalam Mobley, 1986: 118) mengemukakan bahwa orang yang meninggalkan organisasi cenderung ada di ujung batas faktor-faktor kepribadian seperti; prestasi, agresi, kemandirian, dan kepercayaan pada diri sendiri.

e. Minat

Semakin sama syarat-syarat pekerjaan dengan minat seseorang terhadap pekerjaan, semakin rendah pula laju *turnover* pada karyawan.

f. Bakat dan Kemampuan

Hubungan antara bakat dan kemampuan memiliki pengaruh dalam pergantian karyawan.

g. Profesionalisme

Profesionalisme yang semakin meningkat memiliki hubungan dengan laju *turnover* yang semakin tinggi, dan tidak banyak mendapat dukungan.

h. Kemangkiran

Turnover karyawan dan kemangkiran seringkali dianggap sebagai bagian dari proses pengunduran diri yang sama.

3. Faktor Lain

Mobley (1986: 128) memaparkan pula faktor-faktor lain yang mempengaruhi *turnover* pada sebuah organisasi, diantaranya kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap pekerjaan secara menyeluruh, kepuasan terhadap pembayaran, aspirasi-aspirasi dan harapan karir, keterikatan terhadap organisasi,

harapan untuk menemukan pekerjaan lain, niat untuk pergi atau tinggal, tekanan jiwa atau stress.

Ketiga faktor induk yaitu faktor ekonomi, faktor individual, dan faktor lainnya telah menjelaskan hal-hal yang mempengaruhi *turnover* atau perputaran karyawan dalam sebuah organisasi yang saling berkaitan satu sama lain.

2.1.4 Efek Intensi *Turnover* dalam sebuah Organisasi

Newstrom (2007: 210) menjelaskan *turnover* karyawan yang berlebihan dapat memiliki beberapa efek negatif pada suatu organisasi, yaitu:

1. Biaya Pemisahan

   Biaya pengeluaran waktu wawancara, pesangon.

2. Biaya Pelatihan bagi Karyawan Baru

   Biaya yang dikeluarkan baik untuk petunjuk orientasi dan keterampilan pengembangan, baik formal maupun informal pengalaman kerja.

3. Biaya Kekosongan

   Bantuan sementara atau lembur, hilangnya produktivitas dan gangguan layanan.

4. Biaya Penggantian

   Biaya untuk pengiklanan lowongan kerja dan relokasi karyawan baru.

5. Efek Moral

   Pada efek moral *turnover* berpengaruh pada hilangnya persahabatan dan kekhawatiran tentang kehilangan pekerjaan pribadi selama proses penurunan.

Dari penjelasan di atas diketahui bahwa efek *turnover* bagi karyawan paling besar yaitu pada biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan ketika

turnover terjadi seperti biaya pemisahan, biaya pelatihan untuk karyawan baru, biaya kekosongan, biaya pergantian serta efek moral yang ditimbulkan.

2.2 Hardiness

2.2.1 Definisi *Hardiness*

Konsep *hardiness* awalnya dikemukakan oleh Kobasa dimana *hardiness* mengacu pada pengalaman individu dalam menghadapi kondisi stres (Subramanian dan Vinothkumar 2009: 49). Menurut Dodik dan Astuti (2012: 42) *hardiness* merupakan kecenderungan individu untuk mempersepsikan atau memandang peristiwa-peristiwa hidup yang potensial mendatangkan tekanan, sebagai sesuatu yang tidak terlalu mengancam. Definisi diatas mengacu pada pandangan individu terhadap permasalahan yang ada sebagai sesuatu yang normal termasuk kejadian yang potensial mendatangkan stres sekalipun. Individu memandang kejadian dan permasalahan yang berpotensi memberikan tekanan sebagai suatu yang wajar dan tidak terlalu mengancam.

Hardiness merupakan karakteristik yang dimiliki individu terkait ketahanan dalam menghadapi kejadian-kejadian yang menimbulkan stres (Sihontang, 2011: 19). Stres yang dialami individu merupakan kompensasi dari permasalahan yang ada sehingga individu terdorong untuk melawan dan tidak menyerah. Lebih lanjut Maddi dan Khoshaba (dalam Sabela, Ariati dan Setyawan 2014: 172) menjelaskan bahwa *hardiness* dapat diartikan sebagai karakteristik individu yang mempunyai fungsi sebagai sumber perlawanan di saat individu menemui suatu kejadian yang menimbulkan stres.

Mengacu pada definisi yang dikemukakan Maddi dan Khoshaba (dalam Sabela, Ariati dan Setyawan, 2014) yang menjelaskan bahwa *hardiness* pada individu digunakan sebagai perlawanan terhadap stres, definisi diatas dikuatkan oleh definisi dari Saragih (2012: 27) yang menjelaskan bahwa *hardiness* adalah karakteristik pada individu yang berfungsi sebagai sumber perlawanan saat individu menemukan kejadian yang dapat menimbulkan stres.

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan secara umum bahwa *hardiness* merupakan sekumpulan karakteristik bertahan, tangguh dan tabah pada individu yang mempunyai fungsi sebagai sumber perlawanan saat menemui suatu kejadian yang dapat menimbulkan stress dalam menghadapi tekanan dari lingkungannya.

2.2.2 Fungsi *Hardiness*

Menurut Maddi (2002: 174) *hardiness* memiliki beberapa fungsi. Berikut fungsi *hardiness* antara lain :

a. Membantu Individu dalam proses adaptasi dan meningkatkan toleransi terhadap stress

Salah satu fungsi *hardiness* pada individu adalah membantu individu dalam proses adaptasi. Adaptasi akan berjalan baik dan meningkatkan toleransi terhadap stres apabila individu memiliki *hardiness* yang baik. Individu lebih mudah membaur dengan masalah dan menyikapi tekanan sebagai tantangan yang harus dihadapi dan bukan beban yang dapat menghambat. Santrock (2002: 145) menyatakan individu dengan *hardiness* memandang suatu tekanan lebih pada tantangan yang harus di hadapi. Sedangkan pada individu dengan *hardiness* yang

kurang baik akan berlaku sebaliknya, dimana adaptasi tidak berjalan dengan baik dan cenderung mengalami distres terhadap permasalahan yang terjadi. Individu cenderung mudah menyerah dalam proses penyesuaian karena perubahan dan tantangan yang ada dipandang sebagai suatu hambatan sehingga menimbulkan disstres.

b. Mengurangi dampak stress, mengurangi penilaian negatif terhadap kejadian yang mengancam dan meningkatkan keberhasilan coping.

Fungsi *hardiness* selanjutnya adalah membantu individu dalam mengurangi dampak negatif stres, penilaian negatif terhadap kejadian yang mengancam dan meningkatkan keberhasilan coping. Individu dengan *hardiness* yang baik mampu mengendalikan kejadian-kejadian yang tidak menyenangkan dan mampu memberikan makna positif terhadap kejadian tersebut sehingga tidak menimbulkan dampak negatif stres pada individu yang bersangkutan. Individu dengan *hardiness* yang baik dapat memaknai stres dengan positif sehingga stress dapat dikendalikan dan dampak negatif dapat dihindari. Individu dengan *hardiness* yang kurang baik memiliki toleransi stres yang lebih rendah sehingga cenderung mengalami disstres. *Hardiness* yang kurang baik akan memicu individu mudah menyerah dalam menghadapi stres.

Dampak negatif stres akan terlihat pada individu yang memiliki *hardiness* rendah. Menurut Robins (dalam Dewi, 2009: 107) menyebutkan bahwa stres dapat berdampak pada psikologis dan fisiologis yang tidak baik. Lebih lanjut Robins (dalam Dewi, 2009) menjelaskan bahwa secara psikologis stres akan menyebabkan individu mudah marah, ketegangan, kecemasan, kebosanan, suka

menunda-nunda. Secara fisiologis menyebabkan terjadinya perubahan metabolisme tubuh, meningkatkan laju detak jantung, meningkatkan tekanan darah, menyebabkan sakit kepala dan serangan jantung.

c. Membuat individu tidak mudah jatuh sakit

Fungsi *hardiness* selanjutnya adalah membuat individu tidak mudah jatuh sakit. Hal ini dikarenakan individu yang memiliki *hardiness* baik akan menanggapi respon lingkungan dengan positif. Individu mampu untuk mengelola dengan baik situasi yang menekan dan potensial mendatangkan stres. Pengelolaan stres yang baik secara tidak langsug akan meningkatkan kesehatan individu, karena dampak negatif stres dapat dikurangi. Individu dengan *hardiness* yang rendah memiliki kecenderungan mudah sakit. Hal ini dikarenakan individu kurang mampu menanggulangi dampak negatif stres.

d. Membantu individu mengambil keputusan yang baik dalam keadaan stress.

Dengan sikap dan penerimaan positif terhadap tekanan yang memicu stres, secara tidak langsung membantu individu untuk lebih mudah mengambil keputusan. Individu dengan *hardiness* yang baik dapat dengan mudah mengambil keputusan dalam keadaan stres. *Hardiness* pada individu berfungsi sebagai sumber perlawanan terhadap kejadian yang dapat menimbulkan stres sehingga proses pengambilan keputusan akan berjalan lebih baik karena individu fokus pada solusi masalah bukan dampak yang ditimbulkan oleh masalah.

2.2.3 Ciri-ciri *Hardiness*

Menurut Bower (1998: 72) ciri-ciri individu dengan *hardiness* secara umum terbagi menjadi tiga, antara lain sebagai berikut:

a. Individu mampu mengendalikan dan mempengaruhi peristiwa yang terjadi dalam hidupnya.

Hardiness yang baik tampak dari kemampuan individu dalam mengendalikan dan mempengaruhi peristiwa yang terjadi dalam hidupnya. Individu memiliki kontrol penuh terhadap peristiwa yang terjadi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Bruce dan Robert (dalam Sabela, Ariati dan Setyawan, 2014: 173) ditemukan bahwa *hardiness* memiliki beberapa pengaruh positif antara lain menciptakan emosi positif, semakin berkomitmen terhadap tugas dan dapat menyusun kembali rencana setelah adanya kegagalan. Sebaliknya individu yang memiliki *hardiness* kurang baik tidak mampu mengendalikan dan mempengaruhi peristiwa yang terjadi dalam hidupnya. Individu dengan *hardiness* cenderung mudah menyerah terhadap permasalahan yang terjadi.

b. Menganggap perubahan sebagai kesempatan untuk berkembang menjadi lebih baik.

Ciri *hardiness* yang baik selanjutnya tampak dari anggapan bahwa perubahan dalam diri individu dipandang sebagai kesempatan untuk berkembang menjadi lebih baik. Kecenderungan yang terjadi pada individu adalah mempersepsikan atau memandang peristiwa-peristiwa hidup yang potensial mendatangkan tekanan merupakan momentum untuk berkembang menjadi lebih baik. Individu dengan *hardiness* yang kurang baik memandang perubahan yang terjadi sebagai hambatan yang mempersulit perubahan kearah lebih baik. Individu cenderung pasrah dengan keadaan dan tidak melakuan perubahan dalam hidupnya.

c. Memiliki komitmen yang tinggi terhadap kegiatan yang dijalani.

Hardiness yang baik tampak pada ciri individu yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap kegiatan yang dijalani. Individu cenderung memiliki ketahanan dan komitmen yang kuat untuk menyelesaikan tugas dengan baik dalam kondisi penuh stres (Subramanian dan Vinothkumar, 2009: 49). Individu dengan *hardiness* yang baik cenderung memiliki pengertian hidup dan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan, memiliki kontrol perasaan yang baik dan terbuka pada berbagai kesempatan dan tantangan dalam hidup. Sebaliknya individu dengan *hardiness* rendah tampak pada komitmen dan ketahanan dalam menyelesaikan tugas yang rendah. Individu cenderung mengalami *unfinish business* terhadap tugas-tugas yang dikerjakan.

2.2.4 Aspek *Hardiness*

Kobasa (dalam Shapperd dan Kashani, 1991: 747) menjelaskan bahwa aspek *hardiness* terdiri dari:

a. Komitmen

Komitmen individu terhadap pekerjaan dan aktivitas yang dijalani merupakan salah satu tampilan dari *hardiness.* Komitmen merupakan kecenderungan individu untuk melibatkan diri dalam aktivitas yang dihadapi. Individu dengan *hardiness* yang baik memiliki komitmen dan pemahaman akan tujuan dan tidak menyerah di bawah tekanan. Komitmen mendorong individu tetap melakukan pekerjaan dan aktivitas ditengah banyaknya tantangan yang bisa menghambat. Keterlibatan individu menjadi sumber penangkal stres. *Hardiness* mendorong individu melakukan penerimaaan yang positif terhadap peristiwa-peristiwa yang menimbulkan stres. Menurut Maddi

dan Kobasa (dalam Bissonette, 1998: 3) situasi yang merugikan pada akhirnya dilihat sebagai sesuatu yang bermakna.

Individu dengan *hardiness* yang baik memiliki komitmen kuat untuk tidak mudah menyerah pada tekanan. Pada saat menghadapi stres individu akan melakukan strategi *coping* yang sesuai dengan nilai, tujuan dan kemampuan yang ada dalam dirinya. Komitmen ditunjukkan dengan tidak adanya keterasingan, komitmen tercermin dalam kapasitas individu untuk terlibat, bukannya merasa terasing.

Bigbee (dalam Bissonette, 1998: 3) menjelaskan hal sebaliknya, dimana individu dengan *hardiness* yang rendah cenderung merasa terasing (*alienation*), serta mudah bosan terhadap tugas-tugas yang dikerjakan. Individu yang memiliki komitmen rendah cenderung tidak dapat mengatasi permasalahan yang ada, individu akan menemui masalah dalam hubungan seperti hubungan interpersonal, keluarga, juga dirinya sendiri Low (dalam Bissonette, 1998: 3).

b. Kontrol

Kontrol merupakan keyakinan individu untuk mempengaruhi peristiwa yang terjadi dalam hidupnya. Dengan kata lain individu memiliki kendali dalam menghadapi permasalahan yang terjadi (Maddi, 2013: 8). Kemampuan individu dalam mengontrol keadaan dan permasalahan merupakan salah satu tampilan *hardiness*. Aspek kontrol muncul dalam bentuk keyakinan bahwa diri individu memiliki kekuatan dalam interaksi dengan kejadian dalam hidupnya dan memiliki pilihan dalam hal menilai dan pendekatan terhadap tiap situasi (Fitriani dan Ambarini, 2013: 37).

Individu yang memiliki kontrol kuat dan optimis dalam menghadapi tantangan dan permasalahan. Individu akan cenderung berhasil dalam menghadapi

masalah. Salah satu indikasi *hardiness* yang baik dapat dilihat dari seberapa baik kontrol yang dilakukan individu. Individu dengan *hardiness* yang baik mampu menyelesaikan permasalahan dengan solusi yang tepat dan efektif. Individu dengan *hardiness* yang baik mampu untuk memprediksi dan mengendalikan diri berkaitan dengan apa yang diyakini dan dilakukannya, sehingga individu tidak mudah menyerah terhadap permasalahan.

Sebaliknya individu dengan *hardiness* yang rendah cenderung mengalami *powerlessness*, yaitu perasaan pasif dan cenderung pesimis terhadap permasalahan yang terjadi. Individu memiliki inisiatif yang rendah dan kurang memiliki kontrol diri untuk melawan setiap hambatan yang terjadi sehingga individu merasa tidak berdaya. Indikasi rendahnya *hardiness* ditunjukkan dengan adanya *powerlessness* dan rendahnya kontrol diri yang dialami individu.

c. Tantangan

Cara menghadapi tantangan merupakan salah satu tampilan *hardiness* pada individu. Tantangan merupakan keadaan yang sulit dilakukan atau diwujudkan. Individu dengan *hardiness* yang baik memandang perubahan merupakan suatu bagian yang normal dari kehidupan dan dipandang sebagai suatu kesempatan untuk tumbuh dan berkembang bukan sebagai ancaman yang menghambat. Perubahan tersebut dapat diantisipasi sebagai suatu stimulasi yang berguna bagi perkembangan individu. Individu yang mempunyai karakter ini cenderung merasa bahwa hidup sebagai suatu tantangan yang menyenangkan dan dinamis, serta mempunyai kemauan untuk maju. Menurut Brooks (dalam Bissonette, 1998: 3) tampilan *hardiness* yang baik tampak dari sikap positif individu terhadap permasalahan dan perubahan yang terjadi. Individu memandang sebuah hambatan merupakan sesuatu yang umum terjadi dalam

kehidupannya sehingga harus dihadapi dengan positif. Hambatan dipandang sebagai tantangan yang harus dihadapi untuk mencapai tujuan dalam hidupnya.

Sebaliknya individu dengan *hardiness* yang rendah cenderung mempunyai perasaan terancam (*threatened)* hal ini dikarenakan individu memandang perubahan yang ada dianggap merusak dan menimbulkan rasa tidak aman. Dengan kata lain individu memandang perubahan sebagai suatu ancaman, dibanding sebagai tantangan yang harus dihadapi. Individu dengan *hardiness* yang rendah selalu mengaitkan tantangan dengan penekanan dan penghindaran.

Komitmen, kontrol dan tantangan secara tidak langsung dapat menjaga kesehatan seseorang walaupun berhadapan dengan kejadian-kejadian yang umumnya dianggap penuh tekanan. Pentingnya individu memiliki komitmen, kontrol dan tantangan yang kuat adalah mendorong reaksi yang positif terhadap tantangan yang menimbulkan stres.

Dalam menghadapi kejadian-kejadian yang penuh tekanan, individu dengan *hardiness* tinggi tetap mengalami stres. Namun hal tersebut dilihat sebagai sesuatu yang dapat dikendalikan (kontrol) dan sebagai nilai-nilai yang potensial bagi perkembangan pribadinya (tantangan). Reaksi-reaksi ini akan membentuk tindakan yang mengubah kejadian-kejadian yang penuh stres tersebut menjadi sesuatu yang bermanfaat bagi diri individu. Sebaliknya individu yang memiliki kecenderungan *hardiness* kurang baik cenderung memandang kejadian yang penuh stres sebagai sesuatu yang menghambat dan membebani dibanding sesuatu yang menarik (*alienated*), kecenderungan diatas dipengaruhi oleh kekuatan dari luar (*powerlessness*). Penilaian yang pesimistis ini akan meningkatkan kemungkinan tindakan-tindakan penghindaran dari tantangan dan permasalahan yang dihadapi.

2.2.5 Upaya Peningkatan *Hardiness*

Malani (dalam Naziah, 2014: 30) mengungkapkan beberapa upaya untuk meningkatkan *hardiness*, diantaranya adalah:

a. Menetapkan Misi Hidup

Individu di dorong untuk mampu merumuskan misi dalam hidupnya, memiliki komitmen dalam mentransformasi dan mewujudkan misi yang telah dibuat dalam kehidupan sehari-hari. Individu memiliki tujuan yang pasti dalam menjalani hidup, hal ini yang mendorong individu tetap optimis dalam mengahadapi setiap permasalahan.

b. Membangun Karakter

Individu didrong untuk membangun karakter yang kuat dan positif dalam dirinya, dimana individu mampu mengambil nilai positif dan merelaksasi diri dalam kondisi tertekan. Individu didorong untuk mampu membangun kesadaran diri, membangun kekuatan afirmasi, mengembangkan pengalaman positif serta mampu menyeimbangkan emosi dalam kondisi tertekan.

c. Pengendalian Diri

Individu mampu untuk mengelola kondisi keinginan, kebutuhan, impuls (desakan), *drive* (dorongan) dan sumberdaya diri sendiri. Pengelolaan pengendalian diri yang bagus akan mendorong individu untuk bisa mengendalikan keadaan dan bersikap tenang dalam menghadapi tekanan.

2.2.6 Sejarah Alat Ukur *Hardiness* dan Intensi *Turnover*

2.2.6.1 Alat Ukur Hardiness

Kobassa (dalam Shapperd dan Kashani, 1991: 748) menjelaskan bahwa proses pengukuran *hardiness* mendasarkan pada tiga aspek, diantaranya adalah aspek komitmen, kontrol dan tantangan yang termanifestasi dari perilaku individu saat menemui situasi yang menimbulkan stres. Konteks penelitian yang dilakukan oleh Kobassa pada kondisi individu dalam *setting* menghadapi tekanan kehidupan sehari-hari. Kemudian aspek diatas juga digunakan dalam penelitian Shapperd dan Kashani (1991) sebagai acuan utama dalam mengukur *hardiness.* Kombinasi hasil pengukuran dari ketiga aspek diatas yang kemudian digunakan untuk dasar generalisasi kondisi *hardiness* individu.

Konsep pengukuran *hardiness* juga dikemukakan oleh Bortone, Roland, Picano dan Williams (2008: 79) yang menyebutkan bahwa pengukuran *hardiness* dapat dilakukan dengan melihat tiga aspek dari individu yaitu komitmen, control dan tantangan. Ketiga aspek tersebut yang mendasari Bortone dkk, (2008) dalam menyusun skala pengukuran *hardiness.*

Hasil penelitian analisis faktor yang dilakukan oleh Funk dalam (dalam Kardum, Knezevic, dan Krapic, 2012: 490) mendapati bahwa untuk melihat dan mengukur sejauh mana *hardiness* pada individu, dapat dilihat melalui tiga faktor dari individu yaitu komitmen, kontrol dan tantangan. Ketiga aspek tersebut yang mendasari Kardum, Knezevic dan Krapic (2012) dalam menyusun skala pengukuran *hardiness.* Hasil pengukuran ini yang digunakan Kardum, Knezevic

dan Krapic (2012) untuk menguji hipotesis dan dasar generalisasi kondisi *hardiness* individu.

Konteks penelitian yang dilakukan oleh Bortone dkk (2008) adalah pada dunia militer. Bortone dkk, memandang anggota militer memiliki tekanan dan kemungkinan stres yang tinggi karena setiap saat dihadapkan pada ancaman bahaya yang ditimbulkan oleh pihak musuh atau pemberontak. Konteks penelitian dalam bidang militer secara stimulus stres memang berbeda dengan yang dilakukan peneliti, akan tetapi peniliti memandang koridor berkaitan ketahanan menghadapi stres masih.

Lebih lanjut Funk (dalam Kardum, Knezevic, dan Krapic, 2012: 490) menjelaskan bahwa tampilan individu dengan *hardiness* dapat terlihat dari kombinasi tiga aspek *hardiness* seperti komitmen, kontrol dan tantangan. Funk (2012) berasumsi bahwa pengukuran *hardiness* dapat dilakukan dengan mendasarkan ketiga aspek diatas dalam pembuatan skala. Penelitian yang dilakukan oleh Funk (2012) terkait dengan bagaimana seorang dalam lingkup dunia kerja mampu untuk menyelesaikan beban pekerjaan yang diberikan oleh atasanya maupun tekanan dari lingkungan. Ketiga faktor diatas akan dimunculkan individu melalui perilaku bertahan, pengendalian diri dan cara pandang individu dalam menyikapi situasi yang penuh tekanan dan stres oleh atasan dan lingkungan pekerjaan (Kardum, Knezevic, dan Krapic, 2012: 490). Peneliti melihat hasil penelitian yang dilakukan Funk, Kardum, Knezevic, dan Krapic (2012) dalam konteks dunia kerja sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti.

Berdasarkan paparan yang dikemukakan oleh beberapa ahli berkaitan dengan pengukuran *hardiness*, peneliti dapat menyimpulkan bahwasanya dasar yang digunakan dalam pengukuran *hardiness* secara umum ada tiga yaitu komitmen, kontrol dan tantangan. Peneliti sepakat menggunakan konsep yang dikemukakan oleh Funk (2012). Peneliti memandang konsep Funk (2012) meskipun bukan ide awal, tapi secara konteks dinilai sesuai dengan konteks penelitian yang dilakukan yaitu dalam konteks dunia kerja. Selanjutnya peneliti akan mengukur *hardiness* menggunakan skala yang dikembangkan berdasarkan aspek komitmen, kontrol dan tantangan.

2.2.6.2 Alat Ukur Intensi Turnover

Mobley (1986: 146) menjelaskan bahwa proses pengukuran intensi *turnover* mendasarkan pada tiga aspek, diantaranya adalah *aspek thinking of qutting*, *intention to search*, dan *intention to quit*. Konteks penelitian yang dilakukan oleh Mobley pada kondisi individu yang mengalami ketidakpuasan kerja hingga berakhir pergantian karyawan. Kemudian aspek diatas juga digunakan dalam penelitian Putra dan Prihatsanti (2016) sebagai acuan utama dalam mengukur intensi *turnover*. Kombinasi hasil pengukuran dari ketiga aspek diatas yang kemudian digunakan untuk dasar generalisasi kondisi *hardiness* individu.

Konteks penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Prihatsanti (2016) adalah pada karyawan perusahaan waralaba dan bisnis online. Putra dan Prihatsanti memandang banyaknya perusahaan-perusahaan baru yang didirikan, memberikan angin segar kepada para karyawan untuk mencoba sebuah

peruntungan baru. Selain itu, tidak dapat dipungkiri adanya sistem kontrak membuat karyawan mengantisipasi sedini mungkin sebelum perusahaan tersebut melakukan PHK kepada dirinya. Biasanya para karyawan tidak dapat melihat masa depan yang baik di perusahaan tersebut.

Dalam konteks penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi (2017) juga mendasarkan tiga aspek *thinking of quitting*, *intention to search*, dan *intention to quit* sebagai acuan utama dalam mengukur intensi *turnover*. Penelitian yang dilakukan Pratiwi (2017) dilakukan pada karyawan bagian produksi sebuah perusahaan manufaktur. Ditentukannya target untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, menjadikan karyawan dituntut untuk mampu bekerja cepat agar target dapat tercapai. Pratiwi (2017) memandang sistem kerja cepat yang dilakukan karyawan secara terus menerus secara monoton akan menimbulkan karyawan merasa bosan hingga kelelahan kerja yang dapat berakibat munculnya keinginan untuk meninggalkan perusahaan.

Berdasarkan pemaparan di atas yang berkaitan dengan pengukuran intensi *turnover*, peneliti menyimpulkan bahwa dasar yang digunakan dalam pengukuran intensi *turnover* secara umum ada tiga, yaitu: *thinking of quitting*, *intention to search*, dan *intention to quit*. Peneliti sepakat menggunakan konsep yang dikemukakan oleh Mobley (1986). Selanjutnya peneliti akan mengukur intensi *turnover* menggunakan skala yang dikembangkan berdasarkan aspek *thinking of quitting*, *intention to search*, dan *intention to quit.*

2.3 Hubungan *Hardiness* dan Intensi *Turnover*

Sebagai modal sebuah organisasi, karyawan menjadi salah satu sumberdaya dalam perusahaan yang harus tetap menjaga kualitas dan mutu mereka. Hal tersebut dilakukan agar visi, misi dan target perusahaan tetap dapat berjalan dengan baik. Mengikuti perkembangan jaman yang semakin cepat, menuntut perusahaan untuk lebih memperhatikan kebijakan-kebijakan yang diterapkan terhadap pekerja. Kebijakan yang kurang humanis dan tidak sesuai dengan harapan serta kebutuhan pekerja akan berdampak buruk pada sikap pekerja dan pekerjaannya, yang jika tidak tertangani secara tuntas dapat menimbulkan tekanan dan stres kerja pada para karyawan. Karyawan yang mengalami kondisi tersebut akan berusahn mencari alternatif pemecahan masalah yang dihadapi. Pada saat karyawan tidak mampu menghadapi tekanan dan mengalami stres kerja akan memicu timbulnya keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Intensi *turnover* adalah suatu keadaan dimana karyawan merasa ingin meninggalkan tempat kerjanya.

Untuk menghadapi tekanan dan mengurangi dampak stres yang muncul, dibutuhkan ketahanan mental yang tangguh untuk mampu membuat karyawan tetap bertahan. Karakteristik yang dimiliki individu terkait ketahanan dalam menghadapi kejadian-kejadian yang menimbulkan stres disebut dengan *hardiness*. Orang-orang yang memiliki tipe kepribadian *hardiness* akan mampu tetap berkomitmen melibatkan diri dalam aktivitas yang dihadapi. Komitmen mendorong individu tetap melakukan pekerjaan dan aktivitas ditenagh banyaknya tantangan yang bisa menghambat. Sehingga, membuat individu lebih mudah

membaur dengan masalah dan menyikapi tekanan sebagai tantangan yang harus dihadapi dan tidak memunculkan pikiran untuk meninggalkan perusahaan (*thinking of quitting*).

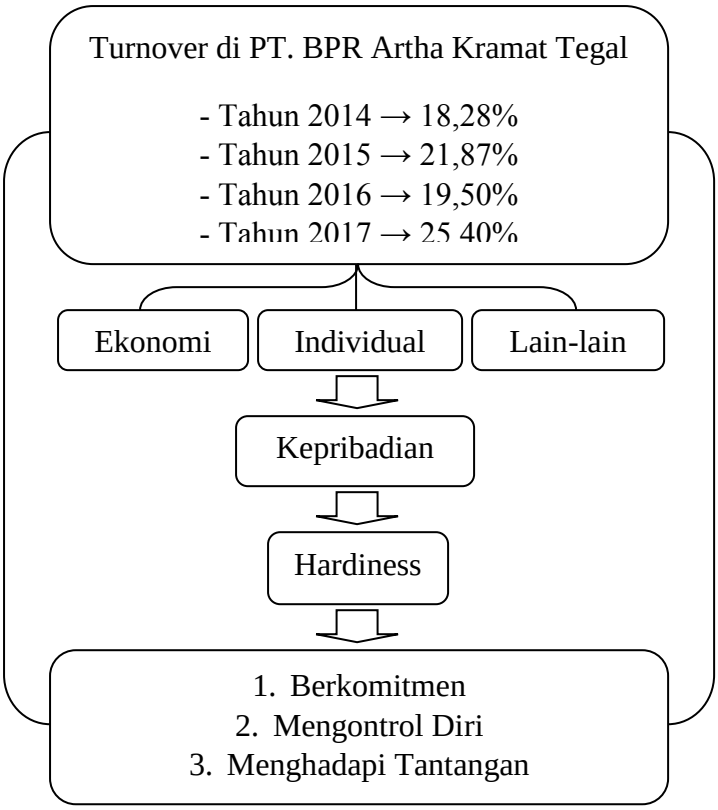
Individu yang memiliki tipe kepribadian *hardiness* juga mampu mengontrol diri dengan keyakinan individu mampu mempengaruhi peristiwa yang terjadi. Kemampuan individu dalam mengontrol keadaan dan permasalahan merupakan salah satu tampilan *hardiness*. Individu yang memiliki kontrol yang kuat dan optimis dapat menghadapi tantangan dan permasalahan. Individu akan cenderung berhasil dalam menghadapi masalah. Hal tersebut yang mendukung individu dalam usaha pencarian alternatif (*intention to search*) dalam pemecahan masalah agar mampu menyelesaikan permasalahan dengan solusi yang tepat dan efektif.

Adapun cara menghadapi tantangan merupakan salah satu tampilan *hardiness* pada individu. Tantangan merupakan keadaan yang sulit dilakukan untuk diwujudkan. Individu dengan tampilan *hardiness* memandang perubahan merupakan suatu bagian yang normal dari kehidupan dan dipandang sebagai suatu kesempatan untuk tumbuh dan berkembang bukan sebagai ancaman yang menghambat. Sehingga membantu individu dalam proses adaptasi dan meningkatkan toleransi terhadap stres, mengurangi dampak negatif stres, membuat individu tidak mudah sakit dan individu mampu mengambil keputusan yang baik meskipun dalam keadaan stres. Hal tersebut mampu menjadikan karyawan tidak memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan (*intention to quit*).

Penelitian yang dilakukan Utami, Nurjahjanti, dan Widodo (2009) yang dilakukan pada agen produksi AJB Bumiputera 1912 di wilayah Semarang menunjukkan semakin tinggi *hardiness* maka akan semakin rendah intensi *turnover* ataupun sebaliknya, semakin rendah *hardiness* maka akan semakin tinggi intensi *turnover*. Pada penelitian tersebut *hardiness* memberikan sumbangan efektif sebesar 37,3% terhadap intensi *turnover* pada agen produksi AJB Bumiputera 1912 di wilayah Asper Semarang.

Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan Evendi & Dwiyanti (2013) yang dilakukan pada karyawan toko PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. di wilayah Gombong Kebumen menunjukkan semakin tinggi *hardiness* pada karyawan, semakin rendah tingkat intensi *turnover*. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah *hardiness* maka semakin tinggi tingkat intensi *turnover*. Dalam penelitian tersebut variabel *hardiness* memberikan sumbangan efektif terhadap variabel intensi turnover sebesar 55%.

Dalam fenomena ini penulis melihat adanya keterkaitan dengan munculnya aspek-aspek kepribadian *hardiness* untuk bertahan dalam menghadapi stress tanpa mengakibatkan gangguan yang berarti sehingga mampu meminimalisir munculnya dorongan untuk keluar dari perusahaan.



Gambar 2.1 Hubungan antara *Hardiness* dan Intensi *Turnover*

2.4 Hipotesis

Purwanto (2013: 67) menjelaskan hipotesis sebagai jalan untuk menghubungkan pustaka atau literatur dengan penelitian yang sekarang sedang dikerjakan, memberikan sebuah kerangka kerja ke arah diperolehnya temuan hasil penelitian. Berdasarkan latar belakang dan landasan teori yang dipaparkan, maka dalam penelitian ini diperoleh hipotesis yang berbunyi "Ada hubungan yang negatif antara *hardiness* dan intensi *turnover* pada karyawan bagian marketing di PT. BPR Artha Kramat Tegal."

BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data penelitian, maka diperoleh simpulan sebagai berikut:

1. Gambaran *hardiness* pada karyawan marketing PT. BPR Artha Kramat Tegal berada dalam kategori rendah.
2. Gambaran intensi *turnover* pada karyawan marketing PT. BPR Artha Kramat Tegal berada dalam kategori tinggi.
3. Ada hubungan negatif yang signifikan antara *hardiness* dan intensi *turnover* pada karyawan marketing PT. BPR Artha Kramat Tegal

5.2 Saran

Berdasarkan simpulan yang telah dibuat dari hasil penemuan penelitian maka peneliti memberikan saran untuk beberapa pihak sebagai berikut:

1. Bagi Organisasi (Perusahaan)

Dengan diketahuinya terdapat hubungan antara *hardiness* dan intensi *turnover*, memungkinkan perusahaan untuk menambahkan aspek-aspek *hardiness* sebagai kompetensi tambahan di dalam *job spesification* dalam merekrut karyawan marketing PT. BPR Artha Kramat Tegal.

Kemampuan *hardiness* yang baik pada karyawan marketing akan mendorong mereka tetap setia menjalankan kegiatan pengembangan jaringan nasabah yang kemudian dapat menguntungkan perusahaan. Di sisi lain

diketahuinya nilai *hardiness* yang rendah diharapkan kepada perusahaan untuk mampu memberikan pelatihan-pelatihan yang dapat mendukung karyawan marketing dalam menjalani pekerjaannya sehingga kinerja mereka tidak mengalami penurunan.

2. Bagi Pekerja

Karyawan harus mampu mengontrol emosi mereka, dan harus berani menyampaikan pendapat mereka kepada perusahaan. Karyawan juga harus paham mengenai *job desk* dan apa saja hak – hak yang mereka terima sebagai karyawan di organisasi tersebut. Hal ini tentunya harus didukung juga oleh perusahaan yang mungkin bisa menyediakan wadah yang dapat mengumpulkan keluhan atau saran dari karyawan. Bagi karyawan yang ingin melakukan *turnover* alangkah baiknya jika mereka sudah mencari pengganti yang akan mengisi posisi mereka di perusahaan pada saat sudah mengundurkan diri untuk tetap menjaga produktivitas kerja perusahaan, sehingga karyawan yang ditinggalkan tidak menopang beban kerja yang lebih berat.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki beberapa kelemahan, diharapkan peneliti selanjutnya dapat lebih dekat dengan subjek penelitian agar subjek penelitian merasa percaya kepada peneliti dan dapat menggali lebih banyak informasi mengenai tingkat *hardiness* dan intensi *turnover* yang ditinjau dari aspek jenjang pendidikan dan lama bekerja. Peneliti selanjutnya juga diharapkan lebih cermat dalam mengamati subjek ketika memberikan jawaban sehingga dapat mengurangi kemungkinan untuk melakukan *faking good*.

DAFTAR PUSTAKA

Abelson, M. A. (1987). Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 382-386.

Ajzen, L., & Fishbein, M. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behaviour: An Introduction to theory and Research.* Philippines: Addison-Wesley Publishing.

Akbar, Z. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Non Manajerial PT. Multigroup Logistic Jakarta. *Depok*, Universitas Indonesia.

Allred, K. D., & Smith, T. W. (1989). The Hardy Personality: Cognitive and Physiological Responses to Evaluative Threat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 257-266.

Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik.* Jakarta: Rineka Cipta.

Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An Emprical Study of The Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. 43-53.

Azwar, S. (2012). *Reliabilitas dan Validitas.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Azwar, S. (2014). *Metode Penelitian.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Azwar, S. (2015). *Penyusunan Skala Psikologi.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Bissonnette, M. (1998). Optimism, Hardiness, and Resiliency: A Review of the :iterature Prepared for the Child and Family Partnership Project. *Artikel Ilmiah*, Halaman 1-22.

Bortone, P. T., Roland, R. R., Picano, J. J., & Williams, T. J. (2008). Psychological Hardiness Predicts Success in US Army Special Forces Candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 78-81.

Bower, A. (1998). Hardiness in Families With and Without A Child With Down Syndrome. *Journal of Down Syndrome Research And Practice*, 78-81.

Creswell, J. W. (2010). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Dewi, M. P. (2009). Studi Metaanalisis: Musik Untuk Menurunkan Stres. *Jurnal Psikologi UGM*, 106-115.

Dodik, A. A., & Astuti, K. (2012). Hubungan Antara Kepribadian Hardiness Dengan Stress Kerja Pada Anggota Polri Bagian Operasional Di Polresta Yogyakarta. *INSIGHT*, 37-48.

Etnaningtiyas, A. P. (2011). Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Intensi Turnover Pada Karyawan PT. Alenatex Bandung. *Skripsi*.

Evendi, R., & Dwiyanti, R. (2013). Hubungan Antara Hardiness (Kepribadian Tahan Banting) Dengan Intensi Turnover Pada Karyawan PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. Di Wilayah Gombong Kabupaten Kebumen. *PSYCHO IDEA*, Vol 11, No 2.

Fitriani, A., & Ambarini, T. K. (2013). Hubungan Antara Hardiness Dengan Tingkat Stress Pengasuhan Pada Ibu Dengan Anak Autis. *Jurnal Psikologi Klinis dan Kesehatan Mental*, 34-40.

Hadi, S. (2004). *Analisis Regresi.* Yogyakarta: ANDI OFFSET.

Heriyanto, Y. (2011). HArdiness Pada Penderita Jantung Koroner (Studi Deskriptif Kuantitatif di Purwokerto). *Skripsi*, Purwokerto: Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Purwokerto.

Kardum, I., Hudek-Knezevic, J., & Krapic, N. (2012). The Structure of Hardiness, its Measurement Invariance across Gender and Relationship with Personality Traits and Mental Health Outcomes. *Psychological Topics*, 487-507.

Kobasa, S., Maddi, S., & Khan, S. (1982). HArdiness and Helath: a Prospective Study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 168-177.

Law, D. (2005). Interactive Organizational Commitment and Hardiness in Public Accountants Turnover. *Managerial Auditing Journal*, 383-393.

Maddi, S. (2002). The Story of Hardiness: Twenty Years of The Theorizing, Research and Practice. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*.

Maddi, S. R. (2013). Personal Hardiness as the Basis for Resilience. *Springer Briefs in Psychology*, 7-17.

Mobley, W. H. (1986). *Pergantian Karyawan: Sebab-Akibat dan Pengendaliannya.* Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pessindo.

Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi.* Depok: Universitas Indonesia (UIPress).

Naziah, E. I. (2014). Hubungan Antara Kepribadian Hardiness Dengan Entrepreneur Intention Pada Mahasiswa Pelaku Usaha Mandiri. *Skripsi*.

Newstrom, J. (2007). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work.* University of Minenesota-Duluth: McGraw-Hill Global Education Holdings.

Novliadi, F. (2007). Intensi Turnover Karyawan Ditinjau Dari Budaya Perusahaan Dan Kepuasan Kerja. *Skripsi. Universitas Sumatera Utara*.

Nurtjahjanti, H., & Ratnaningsih, I. Z. (2011). Hubungan Kepribadian Hardiness dengan Optimisme Pada Calon Tenaga Kerja Indonesia (CTKI) Wanita di BLKLN DISNAKERTRANS Jawa Tengah. *Jurnal Psikologi UNDIP*, 126-132.

Olivia, D. O. (2014). Kepribadian Hardiness Dengan Prestasi Kerja Pada Karyawan Bank. *JIPT*, 115-129.

Ongori, H. (2007). A Review Of The Literature On Employee Turnover. *African Journal of Bussiness Management*, 049-054.

Pradita, K. Z., Widodo, P. B., & Rusmawati, D. (2013). Hardiness Di Tempat Kerja Ditinjau Dari Dukungan Sosial Rekan Kerja Pada Guru SLB Se-Kota Semarang. *Psikologi UNDIP*.

Pratiwi, E. D. (2016). Hubungan Antara Burnout Dan Intensi Turnover Pada Karyawan di PT. PAC Kota Bekasi. *Skripsi*.

Purwanto, E. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif.* Semarang: Fakultas Ilmu Pendidikan UNNES.

Putra, M. T., & Prihatsanti, U. (2016). Hubungan Antara Beban Kerja Dengan Intensi Turnover Pada Karyawan Di PT. "X". *Jurnal Empati*, 303-307.

Rusmayanti, N. D. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Keluar Karyawan Tetap Pada Head Office PT. "X" Jakarta. *Depok*, Universitas Indonesia.

Sabela, O. I., Ariati, J., & Setyawan, I. (2014). Ketangguhan Mahasiswa Yang Berwirausaha: Studi Kasus. *Jurnal Psikologi Undip*, 170-189.

Santrock, J. W. (2002). *Life-Span Development.* Jakarta: Erlangga.

Saragih, D. A. (2012). Kepribadian Tangguh (Hardiness) Anak Jalanan Korban Abuse (Studi Kasus Terhadap Anak Jalanan Di Wilayah Binaan Yayasan Setara Semarang). *Skripsi*.

Shepperd, J., & Kashani, J. (1991). The Relationship of Hardiness, Gender, and Stress to Health Outcomes in Adolescents. *Journal of Personality*, Halaman 747-768.

Sihontang, N. F. (2011). Hubungan Antara Hardiness Dan Emotional Inteligence Dengan Stres Pada Penderita Diabetes Mellitus Tipe II Di Rumah Sakit Umum Daerah Ambarawa Tahun 2011. *Skripsi*, Jurusan Psikologi Universitas Negeri Semarang.

Subramanian, S., & Vinotkhumar, M. (2009). Hardiness personality, selft-esteem and occupational stressamong IT Profesionals. *Journal of The Indian Academy of Applied Psychology*, Vol 33, Halaman 48-56.

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D).* Bandung: ALFABETA.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

Utami, E. M., Nurjahjanti, H., & Widodo, P. B. (2009). Hubungan Antara Hardiness Dengan Intensi Turnover Pada Agen Produksi Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputeras 1912 Di Wilayah Asper Semarang. *Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro*.

Wahyuni, A. S., Zaika, Y., & Anwar, R. (2014). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention (Keinginan Berpindah) Karyawan Pada Perusahaan Jasa Konstruksi. *Rekayasa Sipil*, 89-95.

Zulfakhri. (2009). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Turnover Karyawan Manajemen Trainee (MT) di PT. Asuransi Umum Bumiputra 1967. *Tesis*.