

**PERBEDAAN INTENSI *TURNOVER* DITINJAU DARI MASA KERJA  
DENGAN MENGENDALIKAN *ADVERSITY QUOTIENT* DI PERUSAHAAN "X"**

Elysa Dianriasning✉

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya

**Info Artikel**

*Sejarah Artikel:*  
Diterima 2 Mei 2018  
Disetujui 5 Juni 2018  
Dipublikasikan 30 Juli 2018

**Keywords:**

*intention turnover, work period, adversity quotient.*

**Abstrak**

*Turnover* merupakan satu hal yang dicegah atau pun dihindari oleh pengelola organisasi. Kemunculan intensi *turnover* pada perusahaan "X" diduga berkaitan dengan masa kerja yang dimiliki para karyawan. Disamping itu, ada variabel *adversity quotient* yang juga diduga berperan mewarnai kemunculan intensi *turnover*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui perbedaan rata-rata nilai intensi *turnover* berdasarkan masa kerja karyawan perusahaan "X" dengan memperhitungkan pengaruh dari *adversity quotient*. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah ada perbedaan intensi *turnover* berdasarkan masa kerja karyawan perusahaan "X" dengan mengendalikan *adversity quotient*. Populasi pada penelitian ini sebanyak 164 orang, dan 110 orang darinya dijadikan sampel penelitian. Teknik sampling dalam penelitian ini adalah purposive quota sampling, yaitu teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang diinginkan (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini, kuota yang dimaksud adalah sebanyak 37 karyawan per-tingkatan masa kerja. Sampel akan dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu karyawan dengan masa kerja baru, karyawan dengan masa kerja sedang, dan karyawan dengan masa kerja lama. Berdasarkan Uji F anacova menunjukkan bahwa besarnya pengaruh antar-kelompok masa kerja setelah dikendalikan oleh variabel *adversity quotient* didapatkan nilai F sebesar 0,144 dengan nilai signifikansi sebesar 0,020 ( $p < 0,05$ ) maka  $H_1$  diterima, artinya ada perbedaan intensi *turnover* berdasarkan masa kerja karyawan dengan mengendalikan *adversity quotient*.

**Abstract**

*The purpose of this study was to determine differences in the average value of turnover intention by the employees of the company "X" to account for the influence of adversity quotient. The hypothesis of this study is no difference turnover intention by the employees of the company "X" by controlling the adversity quotient. The population in this study amounted to 164 people, then the samples taken by Isaac and Michael with an error rate of 5% in a population of 164 people is 110 people. Sampling technique in this research is purposive quota sampling, which is a technique for determining a sample of the population that have certain characteristics to the number (quota) desired (Sugiyono, 2012). In this study, the quota in question is as much as 37 per-level employee work period. For the sample will be divided into three groups, namely employees with new working period, employees with tenure medium, and employees with long working lives (each group of 37 people). Based Anacova F test showed that the magnitude of the effect between groups after the work period is controlled by a variable adversity quotient obtained F value of 0.144 with Sig. amounted to 0,020. Because Sig. 0,020 < significant level ( $\alpha=0.05$ ) then the  $H_1$  is accepted, meaning that there are differences in turnover intention by the employees of the company "X" by controlling the adversity quotient. In other words, this hypothesis is accepted.*

© 2018 Universitas Negeri Semarang

✉ Alamat korespondensi:  
Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya  
[elysadianriasning@gmail.com](mailto:elysadianriasning@gmail.com)

p-ISSN 2086-0803  
e-ISSN 2541-2965

## PENDAHULUAN

Oracle menyatakan bahwa keberadaan karyawan dalam organisasi sangat penting guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan, sehingga perusahaan berusaha sebisa mungkin mempertahankan karyawannya (Simarmata, 2014). Produktivitas karyawan dalam suatu organisasi perusahaan yang sebelumnya telah dibangun dapat dirusak, baik secara langsung maupun tidak langsung oleh berbagai perilaku karyawan. Salah satu bentuk perilaku karyawan yang merusaj tersebut adalah keinginan berpindah (*turnover intention*) yang berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

Keinginan berpindah merupakan niat karyawan untuk berhenti bekerja secara sukarela menurut pilihannya sendiri (Permatasari, 2012). *Turnover* merupakan berhentinya atau penarikan diri karyawan dari tempat kerjanya (Simarmata, 2014). Pendapat tersebut menunjukkan bahwa intensi *turnover* adalah keinginan untuk berpindah, belum pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan, akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya (Daromes, 2006). Selain itu, perusahaan juga mengalami kerugian lain karena perlu mengeluarkan biaya tambahan dalam rangka melakukan perekrutan karyawan baru.

Berdasarkan sebuah studi dari *Society for Human Resource Management* (SHRM) tahun 2008, biaya untuk mengganti dan mempekerjakan staf baru mencapai 60% dari gaji tahunan karyawan, sedangkan biaya total penggantian, termasuk pelatihan dan hilangnya produktivitas, dapat berkisar dari 90% sampai 200% dari gaji tahunan pegawai (Etnaningtyas, 2011). Bahkan, beberapa manajer personalia mengalami frustrasi ketika mengetahui bahwa proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf berkualitas pada akhirnya sia-sia karena staf yang baru direkrut

tersebut memilih bekerja di perusahaan lain (Etnaningtyas, 2011).

Intensi *turnover* yang cukup tinggi juga terjadi pada Perusahaan "X". Perusahaan "X" tersebut sudah berdiri sejak tahun 1978 dan didirikan pertama kali di Gresik dan sekarang telah memiliki banyak kantor cabang yang tersebar luas di seluruh Indonesia. Meskipun Perusahaan "X" ini termasuk dalam Badan Usaha Milik Negara, namun hal tersebut tidak mencegah terjadinya *turnover*. Peneliti kemudian melakukan pra-survei pada karyawan perusahaan "X" melalui penyebaran angket terhadap 60 karyawan perusahaan "X" yang berada di kantor pusat. Berdasarkan hasil prasurevi, diketahui bahwa dari 60 angket yang disebar, terdapat 43 karyawan dengan masa kerja baru (< 6 tahun), 10 karyawan dengan masa kerja sedang (6 – 10 tahun), dan 7 karyawan dengan masa kerja lama (> 10 tahun). Hasil prasurevi juga menunjukkan bahwa ada intensi *turnover* pada karyawan perusahaan "X" yang dapat terlihat dari pertanyaan ke 2 yaitu: "Apakah anda pernah berpikir mencari pekerjaan lain yang lebih baik?" dan diperoleh jawaban "ya" sebanyak 42 orang (70 %). Dari hasil pra-survei, peneliti melihat bahwa masa kerja merupakan salah satu faktor munculnya intensi *turnover* pada karyawan. Menurut Kartika (2010) intensi *turnover* lebih banyak terdapat pada karyawan-karyawan baru dengan masa kerja yang baru dan disebabkan karena pada tahun-tahun pertama bekerja, karyawan masih sulit untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan kondisi kerja yang ada. Hasil telaah pustaka terhadap kepustakaan (Mobley, Griffith, Hand & Meglino, 1979), Muchinsky dan Tuttle (1979), Price (1977), Porter dan Steers (1973), Endro (2005), menunjukkan adanya hubungan negatif antara masa kerja dengan intensi *turnover*. *Turnover* sebelum masa kerja yang lama dikalangan para karyawan sudah mencapai tingkat yang tinggi, dimana semakin karyawan lama berada dalam kondisi kerja

tersebut maka semakin kecil kemungkinan karyawan untuk berpindah. Pergantian karyawan jauh lebih banyak terdapat pada karyawan dengan masa kerja baru. Hal ini dikarenakan para karyawan hanya menganggapnya sebagai pengalaman kerja semata dan belum terbiasa dalam menghadapi kesulitan dan tantangan yang mereka temukan di perusahaan tempat mereka bekerja.

Dalam menghadapi kesulitan diperlukan adanya daya tahan sehingga karyawan mampu menjadikan kesulitan sebagai tantangan dan peluang. Leman (dalam Kartika, 2010) berpendapat bahwa kemampuan memecahkan masalah, daya tahan menghadapi masalah, dan keberanian mengambil resiko, merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kesuksesan seseorang. Sikap ini mengantarkan seorang karyawan untuk mencurahkan segala kemampuan, potensi agar permasalahan yang dihadapinya dalam perusahaan segera teratasi dan mengurangi keinginan karyawan untuk berpindah pekerjaan. Sebaliknya, karyawan yang mempunyai daya tahan yang rendah akan merespon kesulitan sebagai hal yang bersifat menetap, tidak dapat dirubah sehingga

melahirkan sikap ketidakberdayaan (*helplessness*) (Nurfiana, 2012). Kemampuan individu dalam menghadapi kesulitan atau keadaan yang tidak diinginkan ini disebut dengan *adversity quotient*. Stoltz (2007) menyatakan bahwa *adversity quotient* merupakan kerangka kerja konseptual baru untuk memahami dan meningkatkan semua segi kesuksesan, merupakan suatu ukuran untuk mengetahui respon seseorang terhadap kesulitan, rintangan, hambatan serta ketidakberuntungan, dan serangkaian peralatan yang memiliki dasar ilmiah untuk memperbaiki respon terhadap kesulitan yang dapat memperbaiki efektivitas diri.

*Adversity quotient* dapat membantu individu memperkuat kemampuan dan ketekunan dalam menghadapi tantangan hidup sehari-hari dengan tetap berpegang pada

prinsip-prinsip dan impian. Semakin tinggi tingkat *adversity quotient* semakin besar kemungkinan seseorang untuk bersikap optimis, dan inovatif dalam memecahkan masalah. Sebaliknya, semakin rendah tingkat *adversity quotient* seseorang semakin mudah seseorang untuk menyerah, menghindari tantangan dan mengalami stres (Stoltz, 2007). Seperti dalam studi yang dilakukan oleh Chin (dalam Wirabrata, 2007) terhadap *adversity quotient* dalam hubungannya dengan

kontrak psikologis karyawan sebuah perusahaan besar di Taiwan dengan keinginan karyawan untuk pergi (intensi *turnover*), dari studi tersebut didapatkan hasil bahwa *adversity quotient* dapat mempengaruhi bagaimana karyawan merasakan dan merespon janji-janji yang tidak ditepati oleh perusahaan, yang dapat menyebabkan pekerja tersebut mengambil tindakan-tindakan seperti tindakan pengunduran diri dari perusahaan. Berdasarkan pertimbangan tersebut, peneliti ingin melihat perbedaan intensi *turnover* berdasarkan masa kerja karyawan dengan mengendalikan *adversity quotient*.

## METODE

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah intensi *turnover*, *adversity quotient*, dan masa kerja karyawan. Adapun yang menjadi variabel bebas pada penelitian ini adalah:

- a) Variabel Bebas Non-metrik ( $X_1$ ) = Masa kerja (nominal).
- b) Variabel Bebas Metrik ( $X_2$ ) = *Adversity quotient* (berfungsi sebagai variabel kontrol atau kovariat) (interval).
- c) Variabel Terikat ( $Y$ ) = Intensitas *turnover* (bersifat metrik dengan skala interval).

Subyek yang akan dijadikan populasi adalah semua karyawan di kantor pusat perusahaan "X" dengan jumlah 164 karyawan. Peneliti mengelompokkan subjek berdasarkan tiga tingkatan masa kerja, yaitu masa kerja

baru= 73 karyawan, masa kerja sedang= 48 karyawan, dan masa kerja lama= 43 karyawan. Jumlah sampel dari jumlah populasi dengan tingkat kesalahan 5% pada populasi yang berjumlah 164 orang adalah sejumlah 110 orang. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *propotionate stratified random sampling*. Teknik ini digunakan bila populasi memiliki anggota atau unsur yang tidak homogen (Sugiyono, 2012). Berdasarkan perhitungan dengan cara berikut ini jumlah sampel masing-masing masa kerja karyawan: a) karyawan dengan masa kerja baru:  $73/164 \times 110 = 49$  orang, b) karyawan dengan masa kerja sedang:  $48/164 \times 110 = 32$  orang, dan c) karyawan dengan masa kerja lama:  $43/164 \times 110 = 29$  orang.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan skala psikologi berupa pernyataan yang mengungkap suatu atribut yang diukur melalui tanda-tanda berperilaku yang biasa disebut sebagai indikator perilaku (Azwar, 2012). Data diperoleh dari dua skala yaitu skala intensi *turnover* dan skala *adversity quotient* (AQ). Kedua skala tersebut dirancang oleh peneliti dengan menggunakan model skala likert dimana variabel yang akan diukur akan dijabarkan menjadi indikator variabel kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun aitem-aitem instrumen berupa pernyataan (Sugiono, 2012).

Noor (2012) menyatakan bahwa validitas adalah suatu indeks yang menunjukkan alat ukur tersebut benar-benar mengukur apa yang diukur. Jenis validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas isi (*content validity*), karena fokus utama validitas isi adalah isi dari butir-butir suatu alat ukur yang digunakan untuk mencerminkan definisi konseptual. Validitas isi dalam penelitian ini diestimasi lewat pengujian terhadap isi tes dengan analisis kesesuaian terhadap *blue print* yang telah disusun peneliti dan diperkuat melalui

*professional judgement* (Azwar, 2012). Selain menggunakan validitas isi, dilakukan juga uji internal daya diskriminasi aitem. Indeks diskriminasi aitem ini untuk mengetahui kejelasan atau konsistensi tiap aitem dengan menggunakan *Product Moment* dari Karl Pearson. Oleh karena dalam korelasi tersebut yang dikorelasikan adalah skor total, yang didalamnya sudah termasuk skor aitem, maka akan terjadi *spurious overlap/overestimate* (kecenderungan koefisien korelasi menjadi tinggi) sehingga perlu dikorelasikan dengan teknik korelasi bagian dengan total (Azwar, 2012). Validitas masing-masing aitem dapat dilihat pada hasil *output* SPSS melalui tabel nilai pada kolom *Corrected Item-Total Correlation*. Semua aitem yang mencapai koefisien korelasi minimal 0,30 daya bedanya dianggap memuaskan (Azwar, 2013).

Reliabilitas (Azwar, 2012) mengacu pada konsistensi, keterandalan, keterpercayaan, kestabilan, kejelasan, dan sebagainya dari alat ukur, artinya sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Reliabilitas alat ukur dalam penelitian ini menggunakan reliabilitas instrumen internal karena perhitungannya dilakukan berdasarkan data dari alat ukur tersebut yaitu dengan menggunakan rumus *alpha cronbach*. Teknik ini dapat menunjukkan sejauh mana kekonsistenan responden dalam menjawab instrumen yang dinilai. Data dalam penelitian ini menggunakan data dalam bentuk interval dan memiliki populasi yang homogen. Kaidah untuk menentukan alat ukur tersebut dikatakan reliabel apabila nilai reliabilitasnya  $> 0,6$  (Nugroho, 2011).

Menurut Astuti (2009), asumsi anakova yang akan di uji adalah: (1) Uji Normalitas Sebaran, yang dilakukan terhadap variabel terikat yaitu variabel intensi *turnover*. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan teknik uji *Kolmogorov Smirnov*, proses pengujiannya dilakukan dengan menggunakan bantuan program

pengolah data. Kaidah yang digunakan untuk uji normalitas, apabila nilai  $p > 0,05$  maka distribusi data bersifat normal, sebaliknya apabila nilai  $p < 0,05$  maka distribusi data bersifat tidak normal (Noor, 2012); (2) Uji Linieritas, bertujuan untuk mengetahui ada atau tidak hubungan bersifat linier antar variabel yang diteliti (Noor, 2012). Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui ada atau tidak hubungan bersifat linier antar variabel yang diteliti (Noor, 2012). Hubungan antara dua variabel dinyatakan linier dalam uji linearitas via Anova apabila taraf signifikansi ( $p$ ) *linearity*  $< 0,05$ , atau taraf signifikansi ( $p$ ) *deviation from linearity*  $> 0,05$  dengan menggunakan program pengolah data (Morissa, 2012); (3) Uji Homogenitas, uji ini diketahui dengan memperhatikan sebaran plot data, jika sebaran data tidak mengumpul di suatu bagian maka disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga dapat dikatakan data homogen (Astuti, 2009). Analisis homogenitas dapat dilakukan dengan uji *Levene*. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan *one way anova* untuk mengetahui tingkat homogenitas ketiga kelompok. Jika taraf signifikan  $> 0,05$  maka variansi antar kelompok dinyatakan homogen dan jika taraf signifikansi  $< 0,05$  maka variansi antar kelompok dinyatakan tidak homogen atau heterogen (Santoso, 2014).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Pengujian validitas alat ukur skala intensi *turnover* terdapat 42 item yang terdiri dari 38 item dinyatakan sah dan 4 item dinyatakan gugur karena memiliki indeks *Corrected Item Total Correlation*  $< 0,30$ . Hasil uji reliabilitas skala intensi *turnover* yang terdiri dari 38 item valid menunjukkan bahwa koefisien alpha ( $\alpha$ ) = 0,919. Hal ini menunjukkan bahwa skala tersebut reliabel, karena koefisien reliabilitasnya lebih besar dari 0,601 ( $0,919 > 0,601$ ). Sedangkan pengujian validitas alat ukur skala *adversity quotient*

(AQ) terdapat 44 item yang terdiri dari 37 item dinyatakan sah dan 7 item dinyatakan gugur karena memiliki indeks *Corrected Item Total Correlation*  $< 0,30$ . Hasil uji reliabilitas skala *adversity quotient* (AQ) yang terdiri dari 37 item valid menunjukkan bahwa koefisien alpha ( $\alpha$ ) = 0,964. Hal ini menunjukkan bahwa skala tersebut reliabel atau andal, karena koefisien reliabilitasnya lebih besar dari 0,601 ( $0,964 > 0,601$ ).

Berdasar hasil uji normalitas sebaran diketahui bahwa  $N=111$  dengan nilai sig. 0,171 yang berarti lebih besar dari 0,05 sehingga data penelitian dinyatakan memiliki distribusi normal. Hasil uji linieritas antar variabel intensi *turnover* dan *masa kerja* diperoleh nilai Sig. pada *Linearity* sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05 dan nilai Sig. *Deviation from linearity* sebesar 0,268 yang berarti lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antar variabel intensi *turnover* dan *masa kerja* adalah linear. Sehingga disimpulkan telah memenuhi asumsi linieritas. Sedangkan hasil uji linieritas antar variabel intensi *turnover* dan *adversity quotient* diperoleh nilai Sig. pada *Linearity* sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05 dan nilai Sig. *Deviation from linearity* sebesar 0,098 yang berarti lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antar variabel intensi *turnover* dan *adversity quotient* adalah linear. Sehingga disimpulkan telah memenuhi asumsi linieritas. Hasil uji hipotesis diperoleh  $F=2,768$  dan  $\text{Sig.} = 0,067 > 0,05$  maka antara ubahan intensi *turnover* berdasarkan masa kerja (1 = masa kerja  $< 6$  tahun; 2 = masa kerja 6-10 tahun; 3 = masa kerja  $> 10$ ) mempunyai variansi antar kelompok yang homogen.

Pada uji korelasi intensi *turnover* dengan *adversity quotient* hasil verifikasi menunjukkan bahwa korelasi antara *adversity quotient* sebagai kovariat memiliki korelasi yang signifikan dengan nilai  $\text{Sig.} 0,000 < 0,01$  dan pada  $r_{\text{hitung}} 0,699 > r_{\text{tabel}} 0,241$ . Adanya korelasi ini menunjukkan peneliti memiliki

alasan yang kuat untuk memasukkan *adversity quotient* sebagai kovariat. Nilai korelasi sebesar -0,699 menyatakan bahwa terdapat hubungan negatif, kuat, dan sangat signifikan antara variabel intensi *turnover* dengan variabel *adversity quotient*. Artinya semakin tinggi intensi *turnover* maka semakin rendah *adversity quotient*. Sebaliknya, semakin rendah intensi *turnover* maka semakin tinggi *adversity quotient*. Sedangkan pada tabel *Descriptive Statistics* menganalisis variabel intensi *turnover* antar kelompok masa kerja yang terdiri dari tiga kelompok. Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa intensi *turnover* pada karyawan dengan masa kerja <

6 tahun mempunyai rata-rata sebesar 141,32, intensi *turnover* pada karyawan dengan masa kerja 6 – 10 tahun mempunyai rata-rata sebesar 124,32, dan intensi *turnover* pada karyawan dengan masa kerja > 6 tahun mempunyai rata-rata sebesar 101,78. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata intensi *turnover* tertinggi adalah pada karyawan dengan masa kerja < 6 tahun, kemudian karyawan dengan masa kerja 6 – 10 tahun, dan yang paling rendah adalah pada karyawan dengan masa kerja > 10 tahun.

Berdasarkan uji *Univariate Analysis Of Variance* intensi *turnover* dan *adversity quotient* berdasarkan masa kerja, pada bagian *Corrected Model*, dengan nilai Sig. 0,000 yang lebih kecil dari 0,01. Dengan demikian, model regresi yang ada bisa dianggap layak untuk memprediksi kaitan intensi *turnover* dan masa kerja dengan *adversity quotient*. Sedangkan untuk baris MK (Masa Kerja) dengan nilai Sig. 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini dapat diartikan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima yaitu ada perbedaan intensi *turnover* berdasarkan masa kerja karyawan. Pada masa kerja <6 tahun memiliki intensi *turnover* tinggi, masa kerja 6-10 tahun memiliki intensi *turnover* sedang, dan masa kerja >10 tahun memiliki intensi *turnover* rendah. Nilai R Square = 0,639 atau dengan kata lain, variabel masa kerja memberikan

sumbangan 63,9% terhadap intensi *turnover*. Uji F anakova menunjukkan bahwa besarnya pengaruh antar kelompok masa kerja setelah dikendalikan oleh variabel *adversity quotient* didapatkan nilai F sebesar 0,144 dengan nilai Sig. sebesar 0,020. Karena Sig. 0,020 < taraf signifikan ( $\alpha$ ) 0,05 maka  $H_1$  diterima, artinya ada perbedaan intensi *turnover* berdasarkan masa kerja karyawan perusahaan “X” dengan mengendalikan *adversity quotient*.

## Pembahasan

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan dengan uji korelasi untuk mengetahui seberapa signifikan hubungan antara intensi *turnover* dengan *adversity quotient* sebagai kovariat ditemukan Sig. 0.000 < 0.01 yang berarti bahwa hubungan kedua variabel sangat signifikan (Sugiyono, 2011). Pada  $r_{hitung}$  diperoleh 0.699 >  $r_{tabel}$  0.241 yang berarti ada korelasi antara intensi *turnover* dengan *adversity quotient*. Adanya korelasi ini menunjukkan peneliti memiliki alasan yang kuat untuk memasukkan *adversity quotient* sebagai kovariat. Nilai korelasi - 0,699 menyatakan bahwa terdapat hubungan negatif, kuat, dan sangat signifikan antara variabel intensi *turnover* dengan variabel *adversity quotient*. Artinya semakin tinggi intensi *turnover* maka semakin rendah *adversity quotient*. Sebaliknya, semakin rendah intensi *turnover* maka semakin tinggi *adversity quotient*. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Chin (dalam Wirabrata, 2007) terhadap *adversity quotient* dalam hubungannya dengan kontrak psikologis karyawan sebuah perusahaan besar di Taiwan dengan keinginan karyawan untuk pergi (intensi *turnover*). Dari studi tersebut didapatkan hasil bahwa *adversity quotient* dapat mempengaruhi bagaimana karyawan merasakan dan merespon janji-janji yang tidak ditepati oleh perusahaan, yang dapat menyebabkan pekerja tersebut mengambil tindakan-tindakan seperti tindakan pengunduran diri dari perusahaan. Sama

halnya dengan studi yang dilakukan oleh *Peak Learning* (dalam Wirabrata, 2007) yang secara spesifik menemukan bahwa *adversity quotient* berpengaruh sebesar 74% terhadap keinginan para karyawan sebuah perusahaan di Amerika untuk tidak meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja. Stoltz (2007) mendefinisikan bahwa *adversity quotient* (AQ) sebagai kecerdasan menghadapi rintangan atau kesulitan yang akan berakibat pada perbaikan efektivitas pribadi dan profesional individu secara keseluruhan termasuk keberhasilan individu dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian, kecerdasan karyawan dalam menghadapi rintangan dan kesulitan dalam perusahaan sangat diperlukan agar intensi *turnover* tidak terjadi.

Sedangkan untuk masa kerja dengan nilai Sig. 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini dapat diartikan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima yaitu ada perbedaan intensi *turnover* berdasarkan masa kerja karyawan. Pada masa kerja <6 tahun memiliki intensi *turnover* tinggi, masa kerja 6-10 tahun memiliki intensi *turnover* sedang, dan masa kerja >10 tahun memiliki intensi *turnover* rendah. Berdasarkan tabel *Descriptive Statistics* diketahui bahwa intensi *turnover* pada karyawan dengan masa kerja < 6 tahun mempunyai rata-rata sebesar 141,32, intensi *turnover* pada karyawan dengan masa kerja 6 – 10 tahun mempunyai rata-rata sebesar 124,32, dan intensi *turnover* pada karyawan dengan masa kerja > 6 tahun mempunyai rata-rata sebesar 101,78. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata intensi *turnover* tertinggi adalah pada karyawan dengan masa kerja < 6 tahun, kemudian karyawan dengan masa kerja 6 – 10 tahun, dan yang paling rendah adalah pada karyawan dengan masa kerja > 10 tahun.

Menurut Oktaviani (2009) masa kerja adalah lamanya seorang karyawan menyumbangkan tenaganya pada perusahaan tertentu. Sejauh mana tenaga dapat mencapai

hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung dari kemampuan, kecakapan dan keterampilan tertentu agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan pendapat Mobley (dalam Kartika, 2010), intensi *turnover* lebih banyak terdapat pada karyawan-karyawan baru dengan masa kerja baru, disebabkan karena pada tahun-tahun pertama bekerja, karyawan masih sulit untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan kondisi kerja yang ada. Masa kerja merupakan variabel yang penting dalam menjelaskan pergantian karyawan. Pergantian karyawan jauh lebih banyak terdapat pada karyawan– karyawan dengan masa kerja lebih singkat. Didukung dengan penelitian Davis (dalam Kartika, 2010), yang menyatakan bahwa lamanya masa kerja seseorang akan mendorong kesetiaan dan rasa memiliki yang tinggi terhadap lembaga kerjanya, sehingga intensi *turnover* yang terjadi pada karyawan dengan masa kerja lama cenderung rendah. Mangcone (dalam Veronica, 2005) juga mengemukakan bahwa dalam tulisannya, mendapati bahwa panjangnya masa kerja adalah faktor peramal pergantian karyawan yang terbaik. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian dari Bennis dan Casson (dalam Kartika, 2010) yang menunjukkan bahwa seorang karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan dengan masa kerja baru biasanya kecenderungan *turnover*nya tinggi. Hal tersebut dikarenakan karyawan dengan masa kerja baru, tingkat pengalaman dan kemampuan menghadapi tantangan pekerjaan cenderung rendah. Hal ini berbeda dengan karyawan yang mempunyai masa kerja lama. Kemampuan dan pengalaman yang diperoleh selama bertahun-tahun yang dari proses „belajar“ di perusahaan, membuatnya semakin menguasai dan memahami pekerjaan sehingga

intensitas *turnover*nya rendah. Menurut penelahan terhadap kapustakaan (Mobley, Griffith, Hand dan Meglino (1979 ), Muchinsky dan Tuttle (1979), Price (1977),

Porter dan Steers (1973) dikutip dari Mobley, dalam Endro, 2005), menunjukkan adanya hubungan negatif antara masa kerja dengan intensi *turnover*.

Hasil uji hipotesis menggunakan analisis kovarian atau anakova dengan prosedur *General Linear Model (GLM) Univariate*. Pada bagian Corrected Model, nilai Sig. 0,000 lebih kecil dari 0,01. Dengan demikian, model regresi yang ada bisa dianggap layak untuk memprediksi kaitan intensi *turnover* dan masa kerja dengan *adversity quotient*. Sedangkan hasil uji F anakova menunjukkan bahwa besarnya pengaruh antar kelompok masa kerja setelah dikendalikan oleh variabel *adversity quotient* didapatkan nilai F sebesar 0,144 dengan nilai Sig. sebesar 0,020. Karena Sig. 0,020 < taraf signifikan ( $\alpha$ ) 0,05 maka  $H_1$  diterima, artinya ada perbedaan intensi *turnover* berdasarkan masa kerja karyawan perusahaan "X" dengan mengendalikan *adversity quotient*. Hal tersebut menunjukkan ada perbedaan intensi *turnover* yang signifikan berdasarkan masa kerja karyawan dengan mengendalikan *adversity quotient*. Sesuai dengan teori Mobley (dalam Kartika, 2010) bahwa intensi *turnover* dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, salah satunya adalah masa kerja. Mangione (dalam Kartika, 2010) mengatakan bahwa panjangnya masa kerja adalah faktor peramal yang terbaik bagi pergantian karyawan, semakin lama masa kerja seorang karyawan maka semakin kecil intensi *turnover* yang terjadi. Kemampuan dan pengalaman yang diperoleh selama bertahun-tahun dari proses „belajar“ di perusahaan, membuatnya semakin menguasai dan memahami pekerjaan sehingga intensi *turnover*nya rendah. Selain masa kerja, intensi *turnover* juga dipengaruhi oleh *adversity quotient* yang dimiliki oleh setiap karyawan dalam perusahaan. *Adversity quotient* dalam penelitian ini adalah kecerdasan dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan di dalam mengatasi kesulitan dan kesanggupan untuk bertahan di dalam organisasi

perusahaan. Dalam pekerjaan yang memiliki tantangan tinggi seperti karyawan yang selalu dipadati oleh *deadline-deadline* yang harus segera diselesaikan, *adversity quotient* berperan sangat penting.

Masa kerja yang dikendalikan oleh *adversity quotient* memberikan kontribusi terhadap intensi *turnover* pada karyawan perusahaan "X". Besar kontribusi tersebut yaitu 63,9%, sehingga terdapat 36,1% variabel lain yang berpengaruh terhadap intensi *turnover* pada karyawan perusahaan "X". Variabel-variabel lain tersebut bisa dilihat dari banyak faktor lain yang mempengaruhi timbulnya intensi *turnover* pada karyawan, yaitu seperti usia, intelegensi, keikatan terhadap organisasi, kepuasan kerja, dan budaya perusahaan (Maier, dalam Novliadi, 2007).

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan yaitu:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa korelasi antara *adversity quotient* sebagai kovariat memiliki korelasi yang signifikan dengan intensi *turnover* ( $r=0.699$ ;  $p<0.01$ ). Adanya korelasi ini menunjukkan peneliti memiliki alasan yang kuat untuk memasukkan *adversity quotient* sebagai kovariat.
2. Hasil penelitian menunjukkan ada perbedaan intensi *turnover* berdasarkan masa kerja pada karyawan di perusahaan "X". Artinya intensi *turnover* pada karyawan dengan masa kerja <6 tahun lebih tinggi daripada karyawan dengan masa kerja 6-10 tahun, intensi *turnover* pada karyawan dengan masa kerja 6-10 tahun lebih tinggi daripada karyawan dengan masa kerja >10



tahun, intensi *turnover* pada karyawan dengan masa kerja <6 tahun lebih tinggi daripada karyawan dengan masa kerja >10 tahun.

3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis alternatif penelitian ( $H_1$ ) diterima, artinya ada perbedaan intensi *turnover* berdasarkan masa kerja karyawan perusahaan "X" dengan mengendalikan *adversity quotient*. pada uji F anakova bahwa besarnya pengaruh antar kelompok masa kerja setelah dikendalikan oleh variabel *adversity quotient* didapatkan nilai F sebesar 0,144 dengan nilai Sig. sebesar 0,020. Karena Sig. 0,020 < taraf signifikan ( $\alpha$  0,05).
4. Hasil penelitian menunjukkan masa kerja yang dikendalikan oleh *adversity quotient* memberikan kontribusi terhadap intensi *turnover* pada karyawan perusahaan "X". Besar kontribusi tersebut yaitu 63,9%, sehingga terdapat 36,1% variabel lain yang berpengaruh terhadap intensi *turnover* pada karyawan perusahaan "X".

### Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diperoleh beberapa saran yang dapat diberikan oleh peneliti sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan "X"  
Perusahaan dapat melakukan perubahan-perubahan untuk meningkatkan *adversity quotient* pada karyawan, sehingga tidak menimbulkan intensi *turnover* yang dapat membahayakan bagi produktivitas perusahaan terutama pada karyawan-karyawan baru.
2. Bagi Karyawan Perusahaan "X"  
Intensi *turnover* terjadi paling banyak pada karyawan dengan masa kerja baru, dengan demikian diharapkan para karyawan perusahaan "X" baik

yang sudah bekerja cukup lama ataupun yang masih baru saling berkolaborasi untuk saling menyatukan visi demi tercapainya tujuan perusahaan. Dalam hal ini, karyawan dengan masa kerja lama diharapkan dapat membantu karyawan dengan masa kerja baru agar tidak merasa dikucilkan dan senantiasa menghargai upaya yang dikerjakan karyawan baru agar selalu merasa dihargai. Membantu karyawan baru dalam mengatasi masalah-masalah yang ditemui dipekerjaan juga dapat membantu meningkatkan *adversity quotient* mereka. Hal ini baik untuk mencegah timbulnya intensi *turnover*.

3. Peneliti lain  
Penelitian ini membuktikan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara intensi *turnover* berdasarkan masa kerja karyawan dengan mengendalikan *adversity quotient*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi peneliti lain yang ingin mengadakan penelitian yang serupa, dengan karakteristik populasi dan sampel yang sama. Peneliti selanjutnya dapat mencari faktor-faktor yang dapat mengendalikan intensi *turnover* yaitu seperti keikatan terhadap organisasi, kepuasan kerja, dan budaya perusahaan, dengan menyertakan variabel faktor atau non metrik sesuai dengan faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya intensi *turnover* namun yang memiliki skala nominal seperti usia dan pendidikan atau intelegensi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, Puji. (2009). Aplikasi Analisis Kovarian (Anakova) pada Kasus Pengaruh Letak Daerah dan Jumlah

- Penduduk Miskin terhadap Distribusi Pendapatan Di Jawa Tengah. *Skripsi*. FMIPA Universitas Negeri Semarang Azwar, Saifuddin. M. A. (2012). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Chin, P, & Hung, M. (2008). *Consequence Of Psychological Contract Breach: The Moderating Role Of Adversity Quotient, Professional Training And Tenure*
- Daromes, F. E. (2006). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Intensitas Turnover Auditor Pada Kantor Akuntan Publik Di Indonesia. *Tesis*. Program Studi Magister Sains Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang
- Echolis, J. M. & Hassan S. (2000). *Kamus Inggris-Indonesia*. Jakarta: Gramedia
- Endro, V. (2005). Pengaruh Kepuasan Kerja, Masa Kerja, Job Insecurity Dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Berpindah Karyawan (Studi empiris pada Kantor Akuntan Publik di Wilayah Semarang). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Soegijapranata Semarang,
- Etnaningtyas, A. P. (2011). Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Intensi Turnover Pada Karyawan PT. Alenatex Bandung. *Skripsi*. Fakultas Psikologi UIN Syarif Hidayatullah
- Kartika, K.A.D. (2010). Hubungan Antara Persepsi Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Masa Kerja Dengan Intensi Turnover. *Skripsi*. Fakultas Psikologi Universitas Soegijapranata Semarang
- Markman, G. D. (2002). *Adversity Quotient: The Role Of Personal Bounce-Back Ability in New Venture Formation*. Diakses Spetember 2014, dari <http://www.peaklearning.com>
- Morissan,dkk. (2012). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Kencana
- Nasution, W. A. (2009). Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Intensi Turnover pada Call Center Telkomsel di Medan. *Jurnal Mandiri*. Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
- Nazir. (2005). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Noor, J. (2012). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana
- Novliadi, F.. (2007). Intensi Turnover Karyawan Ditinjau dari Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja. *Skripsi: Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Sumatera Utara Medan*.
- Nugroho, A.Y. (2011). *It's Easy Olah Data Dengan SPSS*. Yogyakarta: Skripsi Media
- Nurfiana. (2012). Hubungan Antara Adversity Quotient dengan Prestasi Belajar Matematika. Yogyakarta. *Skripsi*. Universitas Negeri Yogyakarta
- Oktaviani, Y. (2009). Pengaruh Pendidikan Dan Masa Kerja Terhadap Kedisiplinan Karyawan Di SMK Muhammadiyah Surakarta. *Skripsi*. Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Permatasari, D. (2012). Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keinginan Berpindah Auditor pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. *Tesis*. Program Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang
- Rachma, A. (2013). Pengaruh *Career Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* dengan *Organizational Commitment* dan *Career Commitment* sebagai Variabel *Intervening*. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
- Riski, R. (2013). Hubungan Antara Masa Kerja Dan Pemakaian Masker Sekali

- Pakai Dengan Kapasitas Vital Paru Pada Pekerja Bagian Composting Di PT. Zeta Agro Corporation Brebes. *Skripsi*. Jurusan Ilmu Kesehatan Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Semarang
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Aditya Media
- Santoso, S. (2014). *Statistik Multivariat, Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Simarmata. (2014). Hubungan Pelanggaran Kontrak Psikologis dan Kepribadian Tipe A dengan Intensi Turnover Karyawan Bank. *Jurnal Psikologi* Vol. 1, No. 2, 311-321. Prodi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Udayana
- Stoltz, P. G. (2007). *Adversity Quotient: Mengubah Hambatan Menjadi Peluang*. Jakarta: Gramedia Widiarsana Indonesia
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suryabrata, S. (2006). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Rajawali Pers
- Widhiarso. (2011). *Aplikasi Analisis Kovarian Dalam Penelitian Eksperimen*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada
- Winarsih. (2008). Hubungan Tingkat Pendidikan dan Lama Kerja Perawat Terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Umum Pandan Arang Kabupaten Boyolali. *Berita Ilmu Keperawatan* Vol . 1(3), September p. 137-142
- Wirabrata & Fajrianti. (2013). Hubungan Adversity Quotient dengan Intensi Turnover pada Perawat di Instansi Gawat Darurat RSUP Sanglah. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi* Vol. 2, No. 2, Agustus 2013. Fakultas Psikologi Universitas Airlangga
- Veronica, E.D.S. (2005). Pengaruh Kepuasan Kerja, Masa Kerja, *Job Insecurity* dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Berpindah Karyawan. *Skripsi*. Universitas Katolik Soegijapranata. Semarang.