

**Strategi Pengembangan Karir Untuk Mengatasi *Turnover Intention* (Keinginan Berpindah) Pada Personel Polri
(Studi Kasus : Satker Bid Tik Polda Metro Jaya)**

Sari Dewi Umiati¹, Hamka²

Kepolisian Negara Republik Indonesia¹,
Politeknik STIA LAN, Jakarta, Indonesia²
sari.dewi83@gmail.com¹

Abstract

The turnover rate of Polri personnel in the Polda Metro Jaya ICT Bid satker is more than 10% annually for the last four years from 2017-2020. namely 16.39% in 2017, 16.95% in 2018, 16.41% in 2019 and 13.23% in 2020. This high turnover rate is probably due to the high desire to move each year. Career development strategies are expected to be able to overcome or reduce the percentage of the desire to move. This research method uses descriptive qualitative research with a case study approach. The techniques used for primary data collection are in-depth interviews, as well as participant observation. The secondary data comes from books, journals, reports or notes that are relevant to turnover intention research. This study aims to analyze and find the right career development strategy to overcome keinginan berpindah. The research respondents were Polri personnel serving in the ICT Bid Polda Metro Jaya who had submitted a turnover intention of 6 people. The research method is descriptive qualitative with a case study approach. The results of the study prove that career development that is not running effectively will raise turnover intention and career development strategies are expected to be able to reduce turnover rates.

Keywords: Keinginan berpindah; Career Development; Personel Polri

Abstrak

Nilai turnover personel Polri di satker Bid TIK Polda Metro Jaya lebih dari 10% setiap tahunnya semenjak empat tahun terakhir sejak tahun 2017-2020. yaitu sebesar 16,39% pada tahun 2017, 16,95% pada tahun 2018, 16,41% pada tahun 2019 dan sebesar 13,23% pada tahun 2020. Tingginya nilai turnover ini kemungkinan disebabkan oleh tingginya nilai keinginan berpindah pada setiap tahunnya. Strategi pengembangan karir diharapkan mampu mengatasi atau menurunkan persentase keinginan berpindah. Metode Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus (*case study*). Teknik yang digunakan untuk pengumpulan data primer adalah wawancara yang mendalam (*in-depth interview*), serta observasi partisipan (*participant observation*). Adapun data sekunder bersumber dari buku, jurnal, laporan atau catatan-catatan yang relevan dengan penelitian *keinginan berpindah*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dan menemukan strategi pengembangan karir yang tepat untuk mengatasi keinginan berpindah. Responden penelitian adalah personel Polri yang berdinasi di Bid TIK Polda Metro Jaya yang sudah mengajukan Keinginan berpindah sebanyak 6 orang. Metode penelitian yaitu deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus (*case study*). Hasil penelitian membuktikan bahwa pengembangan karir yang tidak berjalan efektif akan memunculkan Keinginan berpindah dan strategi pengembangan karir diharapkan mampu menurunkan tingkat turnover.

Kata Kunci: Keinginan Berpindah, Pengembangan Karier, Personel Polri

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. SDM merupakan faktor penting yang harus diandalkan dan dibutuhkan setiap organisasi dalam membangun organisasinya mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Organisasi yang terus berkembang menjadi lebih baik, berdaya saing tinggi dibanding organisasi yang

sejenis, dan memiliki sumber daya manusia yang ideal merupakan harapan bagi setiap organisasi. Organisasi membutuhkan SDM yang handal dan berkualitas sehingga perusahaan harus dapat mengelola dan memperhatikan SDM dengan sebaik mungkin (Waspodo dkk., 2013). Dalam suatu organisasi, rotasi pegawai merupakan hal yang wajar dan tidak dapat dihindari. Tingkat rotasi pegawai yang tinggi dapat merugikan organisasi dan menghambat kinerja organisasi karena organisasi telah banyak mengeluarkan biaya untuk merekrut, melatih dan mengembangkan pegawai baru tersebut.

Upaya organisasi untuk mempertahankan pegawainya untuk tetap tinggal dan bekerja di organisasi tersebut, merupakan hal yang sulit untuk dilaksanakan dan terkadang tidak selalu berjalan dengan mulus. Dinamika dunia kerja yang terus berkembang, menuntut pegawai harus bekerja secara profesional dan memiliki daya saing yang tinggi dengan memiliki kompetensi yang memadai. Namun jika komitmen organisasional pegawai yang kurang baik, penghargaan terhadap pegawai yang berkompentensi tinggi tidak ada, dan kompensasi yang didapatkan tidak adil maka ini menjadi beberapa faktor penyebab pegawai tersebut ingin keluar dari organisasi tersebut atau pindah ke organisasi lain dengan harapan mendapatkan kepuasan bekerja (*Keinginan berpindah*).

Keinginan berpindah pegawai merupakan salah satu aspek penting dalam suatu organisasi. Menurut *Cotton dan Tuttle* (1986) memaparkan bahwa Keinginan berpindah mengacu pada persepsi seseorang apakah orang tersebut tetap tinggal/bekerja di perusahaan atau meninggalkan perusahaan tempat dia bekerja. Dengan demikian, Keinginan berpindah dapat berakibat pada kerugian perusahaan, terutama dengan hilangnya sumber daya manusia yang dimiliki serta kemungkinan bocornya informasi atau rahasia perusahaan pada kompetitor (Puangyoykeaw dan Nishide, 2015).

Pada satuan kerja Bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi Polda Metro Jaya yang selanjutnya disebut satker Bid TIK Polda Metro Jaya, masih ditemukan tingkat Keinginan berpindah personel yang tinggi, dalam periode tahun 2017 hingga 2020, setiap tahunnya ada lebih dari 10% personel Polri yang meninggalkan satker Bid TIK Polda Metro Jaya. Adapun mayoritas penyebab berhenti bekerja adalah karena mutasi ke luar satker dan pensiun. Tsani (2016) menyebutkan bahwa tingkat Keinginan berpindah karyawan dikategorikan tidak baik jika sudah melebihi 10% pertahun dari total jumlah karyawan yang masuk dan keluar perusahaan. Agar dapat mengatur Keinginan berpindah pada personelnnya, maka satker Bid TIK Polda Metro Jaya terlebih dahulu harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang memicu atau menentukan tingkat tinggi dan rendahnya Keinginan berpindah pada personel.

Penelitian ini penting dilakukan untuk mengetahui sebab tingginya *Keinginan berpindah* di satker Bid TIK Polda Metro Jaya, menurut Sutanto dan Gunawan, 2013, ada banyak faktor yang mempengaruhi keinginan berpindah diantaranya adalah stres kerja, lingkungan kerja, masalah ketidakpuasan dalam pekerjaan, dan adanya penurunan komitmen organisasional akan memicu terjadinya perpindahan kerja. Pemanfaatan teknologi yang saat ini menjadi komponen penting dalam aktivitas kerja, menjadi tuntutan atau bahkan sumber daya yang mempengaruhi pegawai (Suryanto et al., 2022) . Kepemimpinan memainkan peran krusial untuk memenangkan persaingan dan kemampuan untuk menerapkan strategi inovatif dalam meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja atau cara-cara baru secara berkelanjutan yang secara langsung akan mempengaruhi efisiensi dan efektivitas proses bisnis organisasi

Salah satu upaya yang lazim organisasi lakukan adalah dengan terus melakukan peningkatan kualitas, antara lain tetapi tidak terbatas pada pelatihan, pengembangan karyawan dan karir (Salmah, 2012). Sampai saat ini, pelatihan merupakan kegiatan strategis organisasi karena peranannya yang krusial untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi dan kapasitas sumber daya organisasi (Suryanto, 2018). Tahun 2012, model pelatihan PNS/Polri mengalami perubahan yang signifikan, menyesuaikan dengan lingkungan dan tuntutan masyarakat, sehingga menjadi lebih bervariasi dan mudah diakses (Suryanto et al., 2023). Berdasarkan penjelasan atas kondisi dan fakta yang ada maka permasalahan yang terkait dengan *Keinginan berpindah* dan strategi pengembangan karier menjadi topik yang menarik untuk dianalisis lebih lanjut sehingga mendapatkan strategi yang ideal dalam pengembangan karier khususnya di Polda Metro Jaya.

Penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan *keinginan berpindah* dan *career development*. Adapun secara praktis diharapkan dapat dijadikan referensi tambahan bagi Pimpinan dalam menentukan kebijakan selanjutnya dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan *keinginan berpindah* dan *career development*.

KAJIAN LITERATUR

Keinginan (*intention*) adalah niat yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara turnover adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain. Dengan demikian, *Keinginan berpindah* (intensi keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya Zeffane (1994) dalam Tika Nur Halimah at all (2016). Menurut Darma (2013, p.1) *Keinginan berpindah* adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru ditempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang, dan dua tahun yang akan datang. Menurut Handoko (2001, p.131) permintaan berhenti dapat terjadi jika seorang karyawan melihat kesempatan karir yang lebih besar di tempat lain. Menurut Harnoto dalam Tika Nur Halimah at all (2016) *Keinginan berpindah* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, diantaranya:

- a. Absensi yang meningkat
Karyawan yang berkeinginan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.
- b. Mulai malas bekerja
Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja lebih malas bekerja, karena orientasi karyawan ini adalah bekerja ditempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.
- c. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja
Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan turnover. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

d. Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

e. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang memiliki karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan turnover.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *Keinginan berpindah* merupakan niat atau keinginan keluar karyawan dari pekerjaannya sekarang secara sukarela untuk mendapatkan pekerjaan di tempat lain.

Pengembangan Karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Sudiro, 2011). Pengembangan karir (*Career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Samsudin, 2010). Ketika lembaga pemerintahan menerapkan prinsip transparansi secara optimal, untuk menciptakan tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap lembaga tersebut (Karunia et al., 2023), hal ini juga dapat menjadi faktor penentu pengembangan karir pegawainya.

Pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir pegawainya, yang disebut sebagai manajemen karir, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karir (Sinambela, 2016). Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan-peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi Menurut I Komang A. dkk dalam (Sunyoto, 2012).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan pengembangan karir adalah proses atau upaya yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kemampuan diri dan mencapai suatu karir tertentu, sebagai upaya memaksimalkan tugas pokok dan fungsi organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus (*case study*). Data dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer adalah data penelitian yang diperoleh secara langsung oleh peneliti. Teknik yang digunakan untuk pengumpulan data primer adalah wawancara yang mendalam (*in-depth interview*), serta observasi partisipan (*participant observation*). Adapun data sekunder bersumber dari buku, jurnal, laporan atau catatan-catatan yang relevan dengan penelitian *keinginan berpindah*.

Penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan observasi partisipan (*participant observation*) kepada 6 (enam) orang responden yang memenuhi kriteria awal yang telah ditentukan dalam penelitian ini yaitu Personel satker Bid TIK Polda Metro Jaya terdiri dari Anggota Polri berpangkat Pamen, Pama dan Bintara serta PNS Polri berpangkat golongan I, II, dan III yang berkeinginan untuk berpindah

kedinasan dari satker Bid TIK Polda Metro Jaya. Untuk keabsahan data, wawancara juga dilakukan terhadap atasan langsung dan rekan kerja personel responden.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi data adalah upaya menampilkan data agar data tersebut dapat dipaparkan secara baik dan diinterpretasikan secara mudah. Deskripsi data dilakukan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan kondisi responden yang menjadi obyek dalam penelitian ini dilihat dari karakteristik responden. Dalam penelitian ini dilakukan penelitian terhadap Anggota Polri dan PNS Polri Bid TIK Polda Metro Jaya yang berjumlah 6 orang. Adapun karakteristik dari responden tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Responden pertama adalah D.D.S (54 tahun), seorang pamen berpangkat Kopol, sudah berdinis di satker Bid TIK Polda Metro Jaya selama 4 Tahun 7 Bulan 20 hari, sebelumnya berdinis sebagai Kapolsek Taman Sari, dimutasikan ke satker Bid TIK Polda Metro Jaya karena dibutuhkan pengalamannya di bidang TIK pernah menjabat sebagai Kasi TIK Wilayah Polda Metro Jaya, selama berdinis belum pernah mengikuti pendidikan pengembangan dan peluang untuk naik pangkat setingkat lebih tinggi tidak ada karena hanya ada 2 jabatan berpangkat AKBP dan sudah terisi.
- b. Responden kedua adalah W (pria, 38 tahun), seorang pama berpangkat Ipda, sudah berdinis di satker Bid TIK Polda Metro Jaya selama 1 Tahun 9 Bulan 19 Hari, sebelumnya berdinis di satker Satbrimob Polda Metro Jaya, semenjak lulus menjadi Perwira berminat untuk ditempatkan di satker Bid TIK Polda Metro Jaya, selama berdinis belum pernah mengikuti pendidikan pengembangan dengan alasan sakit pada kaki.
- c. Responden ketiga adalah J.W.T (pria, 37 tahun), seorang Bintara berpangkat Aiptu, sudah berdinis di satker Bid TIK Polda Metro Jaya selama 2 Tahun 9 Bulan 1 Hari, sebelumnya berdinis di satker Ditlantas Polda Metro Jaya, sudah pernah mendaftar pendidikan Sekolah Inspektur Perwira namun tidak lulus, pernah diperbantukan untuk berdinis di Divhubinter Polri selama 2 tahun.
- d. Responden keempat adalah S.D.U (wanita, 38 tahun), seorang PNS Polri berpangkat Penata I (Golongan III), sudah berdinis di satker Bid TIK Polda Metro Jaya selama 13 Tahun 9 Bulan 28 Hari, tidak memiliki jabatan (Non Job), selama berdinis pernah mengikuti pendidikan pengembangan, namun tidak ada kesempatan untuk mengikuti pendidikan kepemimpinan karena *Non Job*.
- e. Responden kelima adalah C.T. (pria, 45 tahun), seorang PNS Polri berpangkat Pengda I (Golongan II), sudah berdinis di satker Bid TIK Polda Metro Jaya selama 4 Tahun 8 Bulan 27 Hari, sebelumnya berdinis di satker Ditlantas Polda Metro Jaya, penempatan di satker Bid TIK Polda Metro Jaya setelah diangkat menjadi PNS dari pegawai Honorer, pernah mengikuti pendidikan pelatihan, namun kompetensinya tidak dapat dikembangkan karena tidak ada kesempatan mengimplementasikan ilmunya.
- f. Responden keenam adalah M (pria, 54 tahun), seorang PNS Polri berpangkat Jurmud I (Golongan I), sudah berdinis di satker Bid TIK Polda Metro Jaya selama 5 Tahun 9 Bulan 20 Hari, sebelumnya berdinis di satker Ditlantas Polda Metro Jaya, penempatan di satker Bid TIK Polda Metro Jaya setelah diangkat menjadi PNS dari pegawai Honorer, belum pernah mengikuti pendidikan pengembangan.

Dari penjelasan para responden di atas, dapat dijabarkan ke dalam tabel penyebab *Keinginan berpindah* pada personel Polri di satker Bid TIK Polda Metro Jaya sebagaimana dirangkum sebagai berikut:

Tabel 1. Penyebab *Keinginan berpindah* pada satker Bid TIK Polda Metro Jaya

| No | Subyek | Alasan | |
|----|--------|---|--|
| | | Pro | Kontra |
| 1. | D.D.S | <ul style="list-style-type: none"> - Kebutuhan satker dilanjutkan adanya permintaan dari Bid TIK. - Penunjukan dari Pimpinan dilanjutkan perintah utk berdinasi di Bid TIK. | <ul style="list-style-type: none"> - Tidak adanya/diawali training ketika berdinasi di bid tik sehingga tidak mengerti akan Job Diskripsi. - Tugas Pokok yang menjadi tanggung jawabnya tidak fokus cenderung tumpang tindih. - Pimpinan/atasan yang bertugas Bid TIK tidak menguasai bidang tugasnya, kecenderungan melimpahan kepada bawahan - peluang menjabat jabatan AKBP tidak ada |
| 2. | W | Bisa mempelajari perkembangan zaman melalui TIK Polri | <ul style="list-style-type: none"> - Untuk mencari pengalaman tugas baru karena sudah lama di tik - Ingin berdinasi dekat dengan rumah, menghemat pengeluaran biaya perjalanan dari rumah ke kantor - Karena alasan sakit pada kaki, maka kesempatan untuk mengikuti pendidikan yang menguras fisik dan tenaga tidak dapat dilakukan |
| 3. | J.W.T | Ingin banyak waktu luang untuk keluarga | Tidak memiliki kemampuan terkait keilmuan teknologi dan informasi sehingga kurang dihargai keberadaan kita oleh dengan itu saya ingin mengajukan pindah keluar dari Bid TIK |
| 4. | S.D.U. | Sesuai bidang keilmuan sarjana ilmu komputer | Tidak ada kesempatan untuk mengikuti pendidikan kepemimpinan karena Non Job |
| 5. | C.T. | Lebih tau mendalam tentang IT | <ul style="list-style-type: none"> - Tidak ada kesempatan untuk mengimplementasikan ilmu - Ingin mencari ilmu atau pengalaman di luar IT - Faktor kompensasi yang kurang memadai |
| 6. | M. | Penempatan sesuai arahan pimpinan | <ul style="list-style-type: none"> - Tidak ada kesempatan untuk peningkatan karier - Faktor kompensasi yang kurang memadai |

Sumber: hasil wawancara kepada para responden

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan maka keenam responden menginginkan *Keinginan berpindah* dalam bentuk tidak adanya kesempatan dalam pengembangan karir di satker Bid TIK Polda Metro Jaya yaitu peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Selain pengembangan karir, dua responden (C.T. dan M.) sekaligus juga beralasan karena kompensasi yang kurang memadai sehingga mempengaruhi *Keinginan berpindah* pada responden tersebut. Sedangkan satu responden (W) mengalami keterbatasan fisik, sehingga ingin mengajukan *Keinginan berpindah* dan memilih berdinis dekat dengan rumah tinggal.

Tabel 2. Dampak *Keinginan berpindah* pada Satker Bid TIK Polda Metro Jaya

| No | Subyek | Dampak | |
|----|--------|---|--|
| | | Pada Individu | Pada Satker |
| 1. | D.D.S | Merasa tidak dihargai, keinginan untuk mengembangkan karir terhambat, ada perasaan kecewa | Tidak fokus pada pekerjaannya, tingkat tanggung jawab berkurang. |
| 2. | W | Stress, sering mengeluh capek dan sakit | Penyelesaian pekerjaan menjadi terhambat |
| 3. | J.W.T | Merasa tidak dihargai | Kinerja menurun, penyelesaian pekerjaan menjadi terhambat karena personel yang bekerja tidak memiliki kompetensi |
| 4. | S.D.U. | Emosi tidak stabil, sensitif dan pemurung | Kinerja menurun, pencapaian kinerja satker tidak sesuai target |
| 5. | C.T. | Mengalami gangguan kesehatan | Tidak fokus pada pekerjaannya, datang kerja sering terlambat |
| 6. | M. | Stress, mudah emosi dan tidak bersemangat untuk bekerja | Kurang konsentrasi pada pekerjaannya, sering izin tidak masuk kerja |

Sumber data: hasil monitoring dan analisa terhadap dampak keinginan berpindah

Dari hasil tabel 2 di atas, dapat disimpulkan bahwa *Keinginan berpindah* pada personel Polri satker Bid TIK Polda Metro Jaya membawa dampak negatif kepada individual dalam bentuk gangguan psikologis maupun kesehatan. Dampak negatif juga dirasakan oleh satker karena pencapaian kinerja tidak sesuai dengan target dan rencana kegiatan, produktivitas kinerja yang menurun dan hubungan sosial antar personel menjadi terganggu.

Temuan ini sesuai dengan teori bahwa menurut Harnoto dalam Tika Nur Halimah at all (2016) *Keinginan berpindah* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, diantaranya:

a. Absensi yang meningkat

Karyawan yang berkeinginan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

- b. Mulai malas bekerja
Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja akan lebih malas bekerja, karena orientasi karyawan ini adalah bekerja ditempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.
- c. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja
Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan turnover. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.
- d. Peningkatan protes terhadap atasan
Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.
- e. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya
Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang memiliki karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan turnover.

Selain mewawancarai para keenam responden tersebut di atas, untuk keabsahan data, wawancara juga dilakukan terhadap atasan langsung dan rekan kerja personel responden, dengan deskripsi sebagai berikut:

- a. Responden pertama adalah Z (pria, 56 tahun), seorang pamen berpangkat AKBP, merupakan atasan langsung dari 4 responden yaitu, D.D.S, W, J.W.T., dan M..
- b. Responden kedua adalah MS (pria, 53 tahun), seorang PNS Polri berpangkat Pembina (Golongan IV), merupakan atasan langsung dari 2 responden yaitu S.D.U. dan C.T..
- c. Responden ketiga adalah B.M.M (pria, 54 tahun), seorang pamen berpangkat kompol, merupakan rekan kerja dalam satu bidang pekerjaan dari 4 responden yaitu, D.D.S, W, J.W.T., dan M..
- d. Responden keempat adalah C (wanita, 40 tahun), seorang PNS Polri berpangkat Penata I (Golongan III), merupakan rekan kerja dalam satu bidang pekerjaan dari 2 responden yaitu, S.D.U. dan C.T..

Dari penjelasan para responden di atas, dapat dijabarkan ke dalam tabel keabsahan data penyebab *Keinginan berpindah* pada personel Polri di satker Bid TIK Polda Metro Jaya sebagaimana dirangkum sebagai berikut:

Tabel 3. Keabsahan Data Penyebab *Keinginan berpindah* pada satker Bid TIK Polda Metro Jaya

| No | Subyek | Keabsahan Data |
|----|--------|---|
| 1. | Z | Personel banyak yang mengajukan pindah/mutasi dari satker Bid TIK Polda Metro Jaya karena pertimbangan karir yang sulit berkembang, tidak adanya pembagian tugas yang jelas antara satu urusan dengan urusan yang lain dalam satu bidang pekerjaan, sehingga masih tumpang tindihnya kewenangan |
| 2. | MS | Terbatasnya jumlah jabatan struktural yang ada di satker Bid TIK Polda Metro Jaya tidak sebanding dengan banyaknya perwira yang |

| | | |
|----|--------|---|
| | | ada, sehingga kesempatan untuk berkembang dan berkarir sangat terbatas |
| 3. | B.M.M. | Sulitnya mengatur kedisiplinan personel, ketika kebijakan pimpinan tidak mereka sukai biasanya banyak yang melakukan protes dan rata-rata ingin melakukan pindah satker |
| 4. | C | Memang keinginan untuk berpindah dari satker Bid TIK Polda Metro Jaya sangat tinggi disini karena sistem pembagian tugas yang tidak jelas, dimana yang rajin bekerja makin sibuk dan yang tidak ada pekerjaan makin malas bekerja, diharapkan kedepannya ada pembagian kerja yang jelas |

Sumber data: hasil wawancara untuk keabsahan data

Agar satker Bid TIK Polda Metro Jaya dapat terus tumbuh dan berkembang, maka perlu ada sumber daya manusia kualitas handal yang terus tersedia. Oleh karenanya turnover perlu mendapatkan perhatian khusus dari organisasi agar sumber daya berkualitas tinggi tidak memilih untuk meninggalkan organisasi. Salah satu upaya yang lazim organisasi lakukan adalah dengan terus melakukan peningkatan kualitas, antara lain tetapi tidak terbatas pada pelatihan, pengembangan karyawan dan karir (Salmah, 2012). Hal-hal seperti ini bertujuan untuk mempersiapkan karyawan agar dapat terus menyesuaikan diri terhadap tugas yang terus menerus meningkat. Semua ini terangkum dalam apa yang disebut sebagai pengembangan karir (*career development*).

Tabel 4. Strategi Career Development untuk Mengatasi Keinginan berpindah pada satker Bid TIK Polda Metro Jaya

| No | Subyek | Strategi untuk Mengatasi | |
|----|--------|---|---|
| | | Pada Individu | Pada Satker |
| 1. | D.D.S | Harus lebih bersyukur atas pencapaian selama ini, rajin beribadah dan bekerja sesuai dengan tanggung jawabnya, bersabar sambil menunggu kesempatan untuk mengembangkan karir dan mencari informasi tentang jabatan yang sesuai dengan kepangkatan | Diusulkan untuk mengikuti assessment jabatan Kapolsek /Kapolres atau pendidikan pengembangan untuk dipersiapkan mengisi jabatan AKBP sebagai Kasubbid. |
| 2. | W | Berbagi cerita kepada teman, tekun beribadah dan rajin cek ke dokter untuk kesembuhan | Memberikan pekerjaan ringan selama menjalankan proses penyembuhan dan diusulkan untuk mengikuti diklat untuk meningkatkan kompetensi. |
| 3. | J.W.T | Bersabar dalam melaksanakan pekerjaan dan tekun beribadah | Diusulkan untuk mengikuti pendidikan pengembangan spesialisasi bidang TIK dan diikutkan ke dalam kegiatan operasional satker sehingga dapat menambah kompetensi |

| | | | |
|----|--------|--|---|
| 4. | S.D.U. | Menerima dengan lapang dada, bersabar, dan mencari informasi jabatan kosong ke rekan-rekan satker lain | Diusulkan untuk mengisi jabatan personel yang akan pensiun dan diikutkan dalam pelatihan bidang TIK untuk menambah kompetensi |
| 5. | C.T. | Bergaul dengan sesama rekan kerja agar bisa menghilangkan stress | Ditempatkan sesuai dengan bidang kemampuannya sehingga dapat mengimplementasikan ilmunya dan terus dilakukan pelatihan agar bisa menjadi profesional, ditugaskan sebagai operator aplikasi agar bisa menambah penghasilan dari honor operator |
| 6. | M. | Tekun beribadah, bersyukur atas segala pencapaian dan menerima segala ujian hidup | Diikutkan dalam kegiatan pembinaan rohani dan mental, ditempatkan sesuai dengan kemampuannya dan dimotivasi untuk mengikuti pendidikan umum agar bisa diusulkan untuk kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi. |

Sumber data: hasil analisa strategi career development yang cocok untuk diterapkan

Berdasarkan data keenam responden tersebut, diketahui bahwa sebagian besar responden berusia di atas 35 tahun dan sudah berdinasi di satker Bid TIK Polda Metro Jaya bervariasi ada yang baru berdinasi ada yang sudah berdinasi lebih dari 10 tahun. Data ini mengindikasikan bahwa sebagian besar personel ingin meningkatkan kehidupan yang lebih baik dengan mengembangkan karier dan kompetensinya. Karier dalam hal ini, mendapatkan kesempatan yang lebih baik dibandingkan dengan berdinasi di satker Bid TIK Polda Metro Jaya. Sedangkan faktor kompensasi, mungkin hanya sebagian kecil dirasakan oleh responden. Hal ini mungkin menjadi jawaban bahwa kompensasi sudah cukup memadai oleh personel. Satker Bid TIK Polda Metro Jaya harus menemukan strategi yang efektif dan efisien untuk mempertahankan personel tetap berdinasi di satker, pengembangan karier para personelnnya perlu diperhatikan sehingga personel merasakan kepuasan kerja dan merasa keinginannya difasilitasi oleh satker, segala upaya loyalitas yang telah diberikan oleh personel dibalas dengan penghargaan yang diberikan oleh satker.

Oleh karena itu, hasil penelitian ini patut menjadi perhatian satker Bid TIK Polda Metro Jaya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *career development* berperan penting dalam menurunkan *Keinginan berpindah* yang dimiliki oleh personel. Hal ini sejalan dengan pendapat ahli bahwa pengembangan karier yang menjanjikan adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sekaligus menurunkan turnover (Siagian dalam Bibowo dan Masdupi, 2015).

PENUTUP

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan tentang strategi organisasi untuk pemberdayaan personel Polri sehingga kecenderungannya untuk turnover menjadi berkurang. Strategi organisasi yang bersifat investasi langsung adalah memastikan bahwa kompensasi harus diberikan kepada personel baik dalam hal jumlah maupun waktu pemberiannya, namun faktor kompensasi ini hanya dirasakan sebagian kecil saja oleh responden karena kompensasi cukup memadai. Strategi investasi tidak langsung adalah berupa kesempatan bagi personel untuk mengembangkan diri. Disebut investasi tidak langsung karena dampaknya tidak langsung bagi pengembangan diri personel. Personel yang mampu mengembangkan diri berarti ia mampu memberdayakan dirinya. Ia menjadi jeli pada peluang-peluang yang ditawarkan organisasi untuk menaikkan kemampuannya. Personel yang tergali potensinya akan tinggi juga kepuasan kerjanya, sehingga intensi turnover justru menurun.

Keinginan berpindah yang tinggi pada satker Bid TIK Polda Metro Jaya dapat mempengaruhi dan mengganggu kinerja satker tersebut, karena personelnnya mulai merasakan malas untuk bekerja dan sering izin tidak masuk kerja. Ini mempengaruhi pencapaian kinerja dan absensi personelnnya, yang akhirnya mempengaruhi nilai akuntabilitas kinerja satker Bid TIK Polda Metro Jaya.

Satker Bid TIK Polda Metro Jaya harus menerapkan strategi pengembangan karir para personelnnya sehingga personel merasakan kepuasan kerja dan keinginannya difasilitasi oleh satker, segala upaya loyalitas yang telah diberikan oleh personel dibalas dengan penghargaan yang diberikan oleh satker .

Satker Bid TIK Polda Metro Jaya hendaknya lebih memperhatikan cara untuk membuat personelnnya betah dan ingin tetap bekerja dan berkarir untuk mengurangi karyawan yang keluar. Sebaiknya kesempatan berkarir dipertimbangkan dengan skala prioritas oleh pimpinan jadi senioritas lebih dulu kemudian junior akan diberi kesempatan lebih di masa mendatang.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengkombinasikan lebih banyak metode dalam analisa data dan penyelesaian masalah, sehingga didapat sebuah strategi pengembangan karir yang lebih efektif dan efisien dalam menurunkan *keinginan berpindah*.

DAFTAR PUSTAKA

- Karunia, R. L., Darmawansyah, D., Dewi, K. S., & Prasetyo, J. H. (2023). The Importance of Good Governance in the Government Organization. *HighTech and Innovation Journal*, 4(1), 75–89. <https://doi.org/10.28991/HIJ-2023-04-01-06>
- Adi Irawan Setiyono dan Selvi Nurul Hidayati, 2017. “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Keinginan berpindah”. Politeknik Negeri Batam.
- Agung AWS Waspodo, dkk 2013, “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap *Keinginan berpindah* Pada Karyawan PT. Unitex di Bogor”. Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia.

- Cotton, John L. dan Jeffrey M. Tuttle, 1986, "Employee Turnover: A Meta Analysis and Review with Implications for Research", *Academy of Management Review*, Vol.11, No.1, 55-70.
- Dharma, Cipta. 2013. "Hubungan Antara *Keinginan berpindah* Dengan Komitmen Organisasional di PT. X Medan". Dalam *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Medan*, Volume 1 No. 2 Hal 1-9 Medan: Politeknik Negeri Medan.
- Fransiskus Billy Sandy, 2019. "Pengaruh Kompensasi Terhadap *Keinginan berpindah* yang Dimediasi oleh Organizational Commitment Karyawan PT IDX". Departemen HRD PT Indoneksi Investama.
- I Gede Putro Wibowo et al. 2015. "Pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan". *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 4.02 : 125-145.
- Lina Nur Hidayati dan Muniya Alteza (2018). "Work-Family Conflict pada Wanita Bekerja: Studi Tentang Penyebab, Dampak dan Stategy Coping". Universitas Negeri Yogyakarta.
- Putra dan Wibawa. 2015. "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Keinginan berpindah* dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Autobagus Rent Car Bali". Skripsi : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud) Bali.
- R. Massie, B. Tewal, and G. Sendow, "Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara," *J. Berk. Ilm. Efisiensi*, vol. 15, no. 5, pp. 635–645, 2015.
- Renny Rakhma Tsani. 2016. "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap *Keinginan berpindah* (Studi Kasus Karyawan Produksi PT. YB Apparel Jaya Temanggung)". Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Salmah, N.N.A. (2012). "Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kompetensi Karyawan Pada PT. Muba Electric Power Sekayu". Retrieved 25th , 2013.
- Suryanto, A. (2018). Strategi Peningkatan Efektifitas Pelatihan Kepemimpinan: Telaah Teoretis dan Empiris. *Jurnal Borneo Administrator*, 14(1), 69–86. <https://doi.org/10.24258/jba.v14i1.337>
- Suryanto, A., Firdaus, M., Aswi, A., & Tamsir, F. A. (2023). The Challenges and Opportunities in the Implementation of E-learning for Competence Development of State Civil Apparatus. *Information Sciences Letters*, 12(5), 2165–2175. <https://doi.org/10.18576/isl/120551>
- Suryanto, A., Fitriati, R., Natalia, S. I., Oktariani, A., Munawaroh, M., Nurdin, N., & AHN, Y. hoon. (2022). Study of working from home: the impact of ICT anxiety and smartphone addiction on lecturers at NIPA School of Administration on job performance. *Heliyon*, 8(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11980>

Sutanto, E. M., & Gunawan, C. (2013). "Kepuasan kerja, komitmen organisasional dan keinginan berpindah". Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis Vol. 4(1), 76-88.

Tika Nur Halimah, Azis Fathoni, Maria M Minarsih. 2016. "Pengaruh Job Insecurity, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap *Keinginan berpindah* Pramuniaga di Gelael Supermarket (Studi Kasus Pada Gelael Superindo Kota Semarang), Semarang".

Queen Bungsu Firza Palupi, 2018. "Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap *Keinginan berpindah* Dengan Variabel Intervening Kepuasan Kerja Pada Pt Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Solo". Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Pustaka yang berupa judul buku:

Achmad, Sudiro. 2011. Perencanaan Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama. UB Press. Malang Indonesia.

Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta.

Bandura, A. 1997. Self Efficacy – The Exercise of Control (Fifth Printing, 2002). New York: W.H. Freeman & Company.

Danang, Sunyoto. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Buku Seru. http://repository.upi.edu/17628/4/S_MBS_1001311_Bibliography

Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo, 2019. Mengelola Manusia Jaya. Cetakan Pertama. Universitas Pembangunan Jaya.

Handoko, T. Hani. 2001. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Martoyo Susilo. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia . Edisi kelima. Cetakan pertama. Penerbit BPFE, Yogyakarta.

Pustaka yang berupa peraturan-peraturan:

Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2016 Tentang Sistem Pembinaan Karier Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2017 Tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kepolisian Daerah.

Pustaka yang berupa alamat website:

<https://id.jobplanet.com/companies/73657/reviews/dconsulting-business-consultant>

<http://repository.radenfatah.ac.id/6941/2/Skripsi%20BAB%20II.pdf>

<http://repo.darmajaya.ac.id/294/3/BAB%20II.pdf>

<https://www.linovhr.com/strategi-career-development-program/>