

**HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI MENGEKEMBANGKAN KARIR DAN
KEPUASAN KERJA DENGAN INTENSI *TURNOVER*
PADA KARYAWAN PABRIK GARMENT**



Disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Strata II pada
Jurusan Sekolah Pascasarjana Magister Psikologi dalam Ilmu Psikologi

Oleh :

KRESNA AGUNG YUDHIANTO
S. 300140015

**PROGRAM MAGISTER PSIKOLOGI
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

2017

HALAMAN PERSETUJUAN

**HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI MENGEMBANGKAN KARIR
DAN KEPUASAN KERJA DENGAN INTENSI *TURNOVER*
PADA KARYAWAN PABRIK GARMENT**

PUBLIKASI ILMIAH

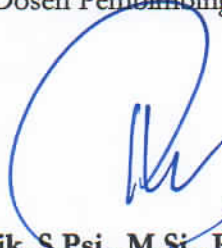
Disusun oleh :

KRESNA AGUNG YUDHIANTO

S. 300140015

Telah diperiksa dan disetujui untuk di uji oleh :

Dosen Pembimbing



Taufik, S.Psi., M.Si., Ph.D.

HALAMAN PENGESAHAN

HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI MENGEMBANGKAN KARIR
DAN KEPUASAN KERJA DENGAN INTENSI *TURNOVER*
PADA KARYAWAN PABRIK GARMENT

Disusun Oleh :

KRESNA AGUNG YUDHIANTO

S. 300140015

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Program Studi Magister Psikologi
Universitas Muhammadiyah Surakarta
Pada hari Selasa, 24 Oktober 2017
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Dewan Penguji :

Ketua Dewan Penguji

Taufik, S.Psi., M.Si., Ph.D.



Anggota I Dewan Penguji

Dr. Eny Purwandari, M.Si.



Anggota II Dewan Penguji

Dr. Nanik Prihartanti, M.Si.





Direktur

(Prof. Dr. Bambang Sumardjoko)

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam naskah publikasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka. Apabila kelak terbukti ada ketidak benaran dalam pernyataan saya di atas, maka akan saya pertanggung jawabkan sepenuhnya.

Surakarta, 6 Oktober 2017



Kresna Agung Yudhianto
S. 300140015

HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI MENGEKEMBANGKAN KARIR DAN KEPUASAN KERJA DENGAN INTENSI *TURNOVER* PADA KARYAWAN PABRIK GARMENT

ABSTRAK

Tujuan penelitian untuk mengetahui: (1) Hubungan antara motivasi mengembangkan karir dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover*; (2). Tingkat motivasi mengembangkan karir, kepuasan kerja dan intensi *turnover* pada karyawan; (3) Sumbangan motivasi mengembangkan karir dan kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* pada karyawan. Subjek penelitian karyawan perusahaan garment. Pengumpulan data menggunakan skala motivasi mengembangkan karir, skalakepuasan kerja dan skala intensi *turnover*. Teknik analisis data menggunakan regresi dua prediktor. Kesimpulan penelitian menyatakan ada hubungan yang sangat signifikan antara motivasi mengembangkan karir dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover*. Implikasi dari penelitian ini bahwa perusahaan dapat meminimalkan intensi *turnover* dengan mengoptimalkan motivasi mengembangkan karir dan kepuasan kerja.

Kata Kunci : motivasi mengembangkan karir,kepuasan kerja, intensi *turnover*

ABSTRACT

The purpose of this research is to know: (1) The relationship between motivation to develop career and job satisfaction with turnover intention; (2). Level of motivation to develop career, job satisfaction and turnover intention to employees; (3) Contribution of motivation to develop career and job satisfaction toward turnover intention to employees. Research subjects of employees of garment companies. Data collection uses motivational scale of career development, job satisfaction scalability and turnover intensity scale. The data analysis technique used regression of two predictors. The conclusion of the study states that there is a very significant relationship between career development motivation and job satisfaction with turnover intentions .. The implication of this research that company can minimize intention turnover by optimizing motivation to develop career and job satisfaction.

Keywords : motivation to develop career, job satisfaction, turnover intention

1. PENDAHULUAN

Turn over merupakan masalah fungsi operasional manajemen yang sangat merugikan perusahaan. Terlebih jika *tunr over* terjadi dalam lini menengah, kerugian yang ditanggung perusahaan akan semakin membengkak. Apabila karyawan mulai

berpikir untuk pindah kerja, maka mereka akan sibuk untuk mencari kesempatan kerja di luar dan secara aktif akan mencarinya, dan jika mereka memperoleh kesempatan yang lebih baik mereka akan pindah kerja. Namun jika kesempatan itu tidak tersedia atau yang tidak tersedia tidak lebih baik daripada yang sekarang/kurang menarik, maka secara emosional dan mental mereka akan keluar dari perusahaan. Yaitu dengan datang terlambat, membolos, kurang antusias atau kurang memiliki keinginan untuk berusaha dengan baik. Sebuah survey komprehensif tentang pandangan karyawan perusahaan di Indonesia menunjukkan fakta menarik. Hal ini diungkap oleh Pambudi (2005) yang menyatakan karyawan di Indonesia yang sudah merasa puas dengan pekerjaannya dan memahami bahwa penghasilan mereka tergantung kinerja perusahaan, namun tetap ingin ke luar jika mendapat tawaran yang lebih baik dari perusahaan lain serta enggan memotong gaji saat perusahaan lagi kesulitan. Sifat mendua itu terekam pula dalam hasil survei yang menyatakan sebanyak 85% karyawan merasa bangga bekerja di perusahaan tetapi hanya 35% karyawan Indonesia yang ingin bertahan di perusahaan kendati pekerjaan di perusahaan lain itu hampir sama saja dalam hal gaji, jabatan, dan skop pekerjaan.

Turnover atau kepindahan kerja adalah berhentinya individu sebagai anggota sebuah organisasi yang disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan. Masalah *turn over* juga terjadi di PT. Garment Boyolali. Angka *turnover* karyawan di perusahaan tersebut tergolong cukup tinggi karena bisa mencapai 200an karyawan setiap bulannya, sehingga rekrutmen dan *training* sangat sering dan harus dilakukan untuk menggantikan posisi atau jabatan yang ditinggalkan oleh karyawan yang meninggalkan perusahaan. *Turn over* menyebabkan ketidakstabilan tenaga kerja dan peningkatan biaya untuk perekrutan karyawan baru, pengelolaan dan pengembangan karyawan. Dalton dan Todor (dalam Rivai, 2001) mengemukakan bahwa dampak negatif *turnover* adalah pada kualitas dan kemampuan untuk menggantikan (*replaceability*) individu yang meninggalkan atau keluar dari organisasi.

Menurut Fishbein dan Ajzen (2005) berdasarkan teori tentang perilaku terencana, ada 3 konsep yang saling berkaitan sebagai determinan dari intensi.

Pertama adalah sikap terhadap perilaku (*attitude toward the behavior*) yang merujuk pada tingkatan yang dimiliki oleh individu dalam membuat evaluasi yang sifatnya *favorable* atau *unfavorable* terhadap suatu perilaku. Determinan kedua adalah norma subyektif (*subjective norm*), yang merujuk pada tekanan sosial yang dihadapi individu untuk dapat menampilkan perilaku tertentu ataupun tidak menampilkannya. Determinan ketiga dari intensi adalah tingkatan atas kontrol perilaku yang dihayati (*the degree of perceived behavioral control*) yang merujuk pada kemudahan atau kesulitan untuk menampilkan perilaku tertentu serta asumsi yang dibuat oleh individu yang mencerminkan pengalaman masa lalu sebagai bahan antisipasi dalam menghadapi rintangan. Sebagai aturan umum, semakin *favorable* suatu sikap dan norma subyektif terhadap perilaku, serta semakin besar kontrol perilaku yang diterima, maka akan semakin besar intensi individu untuk menampilkan suatu perilaku. Sejauh mana pentingnya sikap, norma subyektif dan kontrol perilaku dalam membuat prediksi tentang intensi adalah tergantung pada perilaku dan situasi yang dihadapi.

Nahusona dkk. (2004) menambahkan *turnover* karyawan merupakan hal penting yang harus diperhatikan perusahaan, untuk menekan angka *turnover* perusahaan harus mengetahui dan memahami apa yang terjadi pada karyawan sehingga mampu mengidentifikasi dini perilaku-perilaku karyawan yang mengarah pada keinginan berpindah sehingga dapat meminimalisir terjadinya perpindahan kerja karyawan. Adapun faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* yaitu karakteristik organisasi dan personal dari individu itu sendiri. Faktor-faktor personal individu itu sendiri antara lain umur, tingkat pendidikan, lama kerja, tekanan dalam pekerjaan, motivasi dan kepuasan kerja.

Penelitian Ito, Celeste dan Brotheridge (2005) mengenai intensi *turnover*, diketahui bahwa *turnover* dapat terjadi karena dipengaruhi oleh beberapa variabel, diantaranya yaitu adaptasi atau penyesuaian karir, afeksi komitmen, autonomy dan supervisor support. Menurut penelitian tersebut meskipun diadakan pelatihan tentang karir dan komitmen dalam setiap minggunya, namun intensi *turnover* masih cukup kuat, bahkan pelatihan manajerial juga dapat menambah risiko kepergian karyawan.

Guna menemukan cara untuk mengurangi *turnover*, perusahaan perlu menemukan kebutuhan apa yang diinginkan oleh karyawan, pelatihan seperti apa yang dapat memperkuat afeksi komitmen karyawan pada karyawan untuk mencegah mereka meninggalkan perusahaan.

Penelitian Jaapar, Saining, Hamzah, Indar (2012) dengan subjek karyawan, mengungkap beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover*, diantaranya yaitu beban kerja, terdapat permasalahan pada jam kerja lembur dimana karyawan mengalami kelebihan jam kerja yang mengakibatkan stress akibat kerja. Sedangkan lama kerja, terdapat permasalahan dimana karyawan tidak bisa mengembangkan ilmu dan keterampilanya dikarenakan sarana dan prasarana instansi yang belum memadai. Berdasarkan dukungan sosial, belum ada dukungan dari instansi terhadap pengembangan karier sebab instansi jarang mengadakan pelatihan dan mengikutkan kaaywan terhadap kegiatan yang berhubungan tentang pengembangan ilmu. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa karir merupakan salah satu variabel yang cukup berpengaruh terhadap *turnover*.

Penelitian Lok (2003) yang menguji keterkaitan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan merupakan variabel yang berperan penting dalam peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Artinya semakin kuat budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan, maka akan semakin dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Begitu pula antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi juga ada keterkaitan yang signifikan. Semakin tinggi kepuasan karyawan maka akan semakin memiliki komitmen organisasi yang kuat sehingga dapat mencegah terjadinya keluarnya karyawan dari perusahaan. Sementara ini penelitian Chung dan Kowalski (2012) berkaitan dengan kepuasan kerja menunjukkan beberapa variabel yang secara signifikan berkorelasi dengan kepuasan kerja yaitu stress kerja, mentoring, pemberdayaan psikologis.

2. METODE PENELITIAN

Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel bebas : Motivasi mengembangkan karir
Kepuasan kerja

Variabel tergantung : Intensi *turnover*

Subjek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Perusahaan Garment berjumlah 1.728 orang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 175 karyawan.

Skala intensi *turnover* yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala intensi *turnover* yang disusun Sariyani (2011) berdasarkan aspek-aspek yang dikemukakan Fishbein dan Ajzen (2005) meliputi aspek sikap pribadi, aspek norma subyektif, aspek kontrol perilaku.

Skala motivasi mengembangkan karir disusun oleh Kusumawati (2006) dengan mengacu pada aspek-aspek: yang dikemukakan Mohyi (2005). Skala ini terdiri dari 42 aitem. Ada 12 aitem untuk mengukur aspek bertindak aktif dan inovatif, 10 aitem untuk mengukur aspek resiko yang moderat (*Moderate risk*), 10 aitem digunakan untuk mengukur aspek *reality check* dan 10 aitem digunakan untuk mengukur aspek penetapan tujuan

Skala kepuasan kerja disusun oleh Yulianto (2002) berdasarkan aspek-aspek kepuasan kerja yang dikemukakan Kartono (2004) yaitu aspek finansial dan jaminan sosial; kondisi dan lingkungan fisik kerja; kesempatan untuk maju dan berkembang; aspek psikologis.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi ganda, yaitu mengetahui korelasi antara variabel bebas dengan variabel tergantung. Perhitungan analisis data melalui program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) For windows. Sebelum analisis data dilakukan, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi meliputi : uji normalitas sebaran dan uji linieritas hubungan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hubungan antara motivasi mengembangkan karir dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover*

Hasil analisis data sesuai tujuan penelitian yang pertama (hipotesis mayor) diperoleh nilai koefisien korelasi $R = 0,486$, $F_{\text{regresi}} = 26,560$; $p = 0,000$ ($p < 0,01$). Hasil ini menunjukkan ada hubungan yang sangat signifikan antara motivasi mengembangkan karir dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover*. Artinya variabel motivasi mengembangkan karir dan kepuasan kerja secara bersama-sama (simultan) memiliki korelasi yang sangat signifikan dengan intensi *turnover*. Hasil sumbangan efektif motivasi mengembangkan karir terhadap intensi *turnover* = 13%. Sumbangan efektif variabel kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* = 17,6%. Maka total sumbangan efektif motivasi mengembangkan karir dan kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* = 30%. Hal ini berarti masih terdapat 70% faktor-faktor lain yang mempengaruhi intensi *turnover* di luar variabel motivasi mengembangkan karir dan kepuasan kerja misalnya kondisi lingkungan kerja, kepemimpinan, gaji dan sebagainya.

Berkaitan dengan hal tersebut Mobley (2006) mengemukakan faktor yang perlu diperhatikan untuk memahami intensi *turnover* antara lain faktor terpadu meliputi kepuasan kerja, aspirasi dan harapan karir, keikatan pada organisasi, tekanan jiwa. Fishbein dan Ajzen (dalam Jewel & Siegall, 2008) menyebutkan dua faktor yang mempengaruhi pindah kerja dipengaruhi oleh keyakinan positif dari dalam diri orang yang melakukan pindah kerja bahwa dengan pindah kerja akan mendatangkan manfaat yang lebih menguntungkan bagi dirinya.

Menurut Andarika (2002) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut diantaranya Promosi dan pengembangan karir; meliputi pendidikan dan pelatihan, kesempatan pengembangan diri, pemenuhan kebutuhan eksistensi diri dan reputasi, serta keadilan dalam sistem promosi. Adanya motivasi mengembangkan karir yang tinggi maka berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja itu sendiri berpengaruh terhadap intensi *turnover*, maka dapat di buat sebuah

analisa yang mendukung hasil penelitian bahwa bahwa motivasi mengembangkan karir dan kepuasan kerja memiliki korelasi yang signifikan terhadap intensi *turnover*.

Motivasi pengembangan karir merupakan salah satu perwujudan dari sikap berprestasi pada setiap karyawan yang sadar untuk maju. Sikap berprestasi tersebut dapat dicapai apabila individu memiliki aspek-aspek kreatif dan inovatif, mengambil resiko yang moderat, *reality check*, penetapan tujuan. Integrasi yang harmonis antar tiga aspek tersebut membentuk sebuah konstruk yang disebut sebagai Pengembangan karir. Jika karyawan memiliki motivasi pengembangan karir maka tuntutan kerja dan pekerjaan yang begitu banyak dapat dikerjakan sesuai target. Pekerjaan yang rumit dan tujuan dapat tercapai sesuai rencana dengan pengelolaan waktu yang baik dan didukung aspek-aspek yang lain akan semakin meningkatkan produktivitas perusahaan. Keberhasilan karyawan dalam memajukan produktivitas perusahaan selain memberi keuntungan bagi pengembangan dan kemajuan perusahaan juga dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi pegawai baik secara finansial maupun psikologis. Ghiselli dan Brown (dalam As'ad, 2003) mengemukakan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah.

3.2 Hubungan antara motivasi mengembangkan karir dengan intensi *turnover*

Berdasarkan hasil analisis data diketahui nilai korelasi r_{xly} sebesar -0,361; $p = 0,000$ ($p < 0,01$), berarti ada hubungan negatif yang sangat signifikan antara motivasi mengembangkan karir dengan intensi *turnover*. Semakin tinggi motivasi mengembangkan karir maka semakin rendah intensi *turnover* begitu pula sebaliknya. Semakin rendah atau lemah motivasi mengembangkan karir maka semakin tinggi atau kuat intensi *turnover*. Sumbangan efektif motivasi mengembangkan karir terhadap intensi *turnover* = 13%.

Hasil penelitian ini sesuai dengan beberapa pendapat yang dikemukakan para ahli, diantaranya Mobley (2006) mengemukakan faktor yang perlu diperhatikan untuk memahami intensi *turnover* antara lain meliputi kepuasan kerja, aspirasi dan harapan karir, keikatan pada organisasi, tekanan jiwa. Sementara Fishbein dan Ajzen (dalam Jewel & Siegall, 2008) menyebutkan dua faktor yang mempengaruhi seseorang untuk

pindah kerja yaitu dorongan, pikiran dan keyakinan untuk melakukan (atau tidak melakukan) pindah kerja yang dipengaruhi oleh norma dalam lingkungan sosial (berisi pengaruh dan tekanan dari lingkungan sosial). Menurut Simamora (2001), individu merencanakan karir guna meningkatkan status dan kompensasi, memastikan keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampuan dalam pasar tenaga kerja yang berubah. Disisi lain, organisasi mendorong manajemen karir individu karena ingin: a) mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan; b) mengurangi kekurangan tenaga berbakat yang dapat dipromosikan; c) menyatakan minat pada karyawan; d) meningkatkan produktivitas; e) mengurangi *turnover* karyawan; f) memungkinkan manajer untuk menyatakan minat pribadi terhadap bawahannya;

Menurut Rivai (2000) suatu program perencanaan karir dapat mendorong karyawan mengembangkan pengharapan yang lebih realistik. Keadaan ini pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja, retensi yang menguat, dan pendayagunaan tenaga berbakat yang lebih baik. Kepuasan kebutuhan pengembangan pribadi karyawan. Individu-individu yang kebutuhan pengembangan pribadinya terpenuhi, cenderung lebih puas dengan pekerjaannya dan organisasi. Produktifitas dan penampilan kerja sebagai tolak ukur penilaian menjadikan masing-masing individu berusaha untuk saling mengungguli. Kesamaan tujuan tersebut akhirnya menimbulkan keinginan individu atau karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan, sehingga dengan adanya motivasi yang tinggi dalam mengembangkan karir maka dapat menurunkan intensi *turnover* karyawan.

3.3 Hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover*

Berdasarkan hasil analisis data diketahui, korelasi r_{x2y} sebesar -0,419; $p = 0,000$ ($p < 0,01$) berarti ada hubungan negatif yang sangat signifikan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover*. Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah intensi *turnover*. Sebaliknya semakin rendah atau kurang kepuasan kerja maka semakin tinggi intensi *turnover*. Hasil sumbangan efektif variabel kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* = 17,6%

Menurut Munandar (2001), efek dari kepuasan kerja itu bisa berdampak pada produktifitas, kehadiran(*absenteisme*), keluarnya tenaga kerja (*turnover*) dan dampak terhadap kesehatan. Dari keempat efek tersebut *absenteisme* dan *turnover* merupakan akibat langsung yang muncul akibat ketidakpuasan kerja karyawan pada sebuah perusahaan. Oleh karena itu apabila kepuasan kerja pada karyawan tinggi maka diharapkan tingkat *turnover* dan *absenteisme* rendah. Cotton, (dalam Moynihan dan Pandev 2007) mengemukakan yang paling sering digunakan indikator keinginan untuk keluar adalah kepuasan kerja. Ketidakpuasan dalam pekerjaan sering diindikasikan sebagai alasan yang paling utama bagi para profesional untuk meninggalkan pekerjaannya.

Penelitian Kim (Irwansyah, 2005), menemukan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka intensi keluar akan semakin kecil, atau dengan kata lain kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap intensi keluar, dengan demikian pada karyawan yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi diasumsikan mempunyai intensi *turnover* yang rendah, dan sebaliknya pada karyawan yang mempunyai kepuasan kerja yang rendah maka mempunyai intensi *turnover* tinggi.

Seorang karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya, akan menunjukkan sikap yang baik secara keseluruhan di tempat kerja dan menyebabkan meningkatnya komitmen terhadap organisasi yang akhirnya akan menyebabkan rendahnya niat untuk keluar dari perusahaan (*intention to quit*) (Raabe dan Beehr,2003; Ramaswami dan Singh, 2003). Hwang dan Huei Kuo (2006) menjelaskan bahwa seseorang yang relatif puas terhadap pekerjaannya akan tetap tinggal dalam perusahaan lebih lama, dan dapat menurunkan angka keluar masuk karyawan dan mengurangi keabsenan. Sebaliknya ketidakpuasan karyawan akan dapat menimbulkan perilaku agresif atau sebaliknya, akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak lingkungan sosialnya. Misalnya dengan mengambil sikap suka membolos, tidak bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan perilaku lain yang cenderung bersikap menghindar dari aktifitas organisasi yang akhirnya menyebabkan tingginya tingkat intensi *turnover* bahkan tidak sedikit yang akhirnya mengambil keputusan untuk berhenti dari perusahaan dimana ia bekerja.

Sumbangan efektif motivasi mengembangkan karir terhadap intensi *turnover* = 13%. Sumbangan efektif variabel kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* = 17,6%. Total sumbangan efektif motivasi mengembangkan karir dan kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* = 30%. Hal ini berarti masih terdapat 70% faktor-faktor lain yang mempengaruhi intensi *turnover* di luar variabel motivasi mengembangkan karir dan kepuasan kerja misalnya, gaji, karakteristik pribadi, lingkungan kerja, penawaran dan permintaan pasar, dan sebagainya. Berkaitan dengan hal tersebut Mobley (2006) mengemukakan faktor yang perlu diperhatikan untuk memahami intensi *turnover* antara lain:

Faktor ekonomi, termasuk di dalamnya tingkat pengangguran, laju lowongan pekerjaan, tingkat inflansi, serta penawaran dan permintaan pasar, tenaga kerja.

Faktor organisasi, dalamnya tipe organisasi, besar kecilnya, minat kerja, penggajian, bobot pekerjaan, susasana kerja dan hubungan karyawan dll.

Faktor individu, termasuk di dalamnya faktor demografik meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan, status perkawinan; faktor pribadi meliputi kepribadian, minat, bakat, kemampuan, profesionalisme, prestasi dan absensi; faktor terpadu meliputi kepuasan kerja, aspirasi dan harapan karir, keikatan pada organisasi, tekanan jiwa.

Motivasi mengembangkan karir pada subjek penelitian tergolong sedang, nilai mean empirik sebesar 105,22 dan mean hipotetik sebesar 92,5; Dari 175 subjek yang diteliti diketahui sebanyak 39 subjek (22,3%) memiliki motivasi mengembangkan karir tinggi, sebanyak 136 subjek (77,7%) memiliki motivasi mengembangkan karir sedang, tidak terdapat subjek yang memiliki motivasi mengembangkan karir rendah. Kondisi ini dapat diartikan aspek-aspek yang ada dalam variabel motivasi mengembangkan karir yaitu : kreatif dan inovatif, mengambil resiko yang moderat (*Moderate risk*), *reality check*, dan penetapan tujuan, belum sepenuhnya menjadi bagian atau karakteristik kepribadian karyawan dalam mengejar pencapaian karir secara optimal di perusahaan.

Kepuasan kerja pada subjek penelitian tergolong sedang, nilai mean empirik sebesar 99,40 dan mean hipotetik sebesar 87,5;. Dari 175 subjek diketahui sebanyak

51 subjek (29,1%) memiliki kepuasan kerja tinggi, dan sebanyak 124 subjek (70,9%) memiliki kepuasan kerja sedang, dan tidak ada subjek yang memiliki kepuasan kerja rendah. Kondisi ini dapat diartikan aspek-aspek yang ada dalam variable kepuasan kerja yaitu : pekerjaan itu sendiri, gaji dan jaminan sosial, promosi, pengawasan atau supervisor, rekan kerja belum sepenuhnya menjadi bagian atau karakteristik yang sudah memberikan kepuasan secara maksimal bagi karyawan.

Intensi *turnover* pada subjek penelitian tergolong rendah, nilai mean empirik sebesar 57,06 dan mean hipotetik sebesar 75..Dari 175 subjek diketahui sebanyak 57 subjek (32,6%) mengalami intensi *turnover* sedang, sebanyak 108 subjek (61,7%) mengalami intensi *turnover* rendah, 10 subjek (5,7%) mengalami intensi *turnover* sangat rendah. Hasil di atas menunjukkan kondisi karyawan perusahaan pada dasarnya cukup baik, tingkat *turnover* karyawan di perusahaan hanya terjadi di unit produksi yang selama ini memang sering terjadi keluar masuk karyawan karena di Unit produksi banyak karyawan baru yang belum pernah bekerja sebelumnya sehingga terkadang dalam proses penyesuaian tidak dapat berjalan dengan baik sehingga memilih untuk keluar kerja, tapi umumnya karyawan yang keluar kerja juga masih punya kesempatan untuk bekerja lagi diperusahaan.

Hasil-hasil penelitian ini terbatas pada populasi dimana penelitian dilakukan sehingga penerapan pada ruang lingkup yang lebih luas dengan karakteristik yang berbeda kiranya perlu dilakukan penelitian lagi dengan menggunakan atau menambah variabel-variabel lain yang belum disertakan dalam penelitian ini ataupun dengan menambah dan memperluas ruang lingkup penelitian.

4. PENUTUP

Ada hubungan yang signifikan atau kuat antara motivasi mengembangkan karir dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover*.

Ada hubungan negatif yang signifikan atau kuat antara motivasi mengembangkan karir dengan intensi *turnover*. Artinya Intensi *turnover* akan dapat diminimalisir jika karyawan memiliki motivasi mengembangkan karir yang tinggi

atau kuat. Pengaruh motivasi mengembangkan karir terhadap intensi *turnover* sebesar 13%.

3. Ada hubungan negatif yang signifikan atau kuat antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover*. Artinya Intensitas *turnover* akan dapat diminimalisir jika karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi atau kuat. Pengaruh motivasi kepuasan kerja terhadap intensitas *turnover* sebesar 17,6%.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, saran-saran yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Pimpinan perusahaan diharapkan dapat meningkatkan motivasi mengembangkan karir dan kepuasan kerja karyawannya serta mengurangi *turnover*, antara lain dengan memberikan motivasi dan penghargaan sebagai imbal balik hasil kerja karyawan seperti memberi peluang kenaikan gaji karyawan, memberi insentif baik finansial maupun non finansial, memberi kesempatan karir kepada karyawan, serta mengadakan pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan kompetensi kerja karyawan agar dapat mengikuti perkembangan seputar umkm.
2. Bagi subjek penelitian khususnya karyawan di unit produksi diharapkan dapat meningkatkan motivasi mengembangkan karir dan kepuasan kerja karyawannya serta mengurangi *turnover*, antara lain dengan cara selalu bertanggung jawab dalam setiap pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan SOP, memiliki target pencapaian jenjang karir yang jelas dan terukur.

DAFTAR PUSTAKA

- Andarika, R. & Darokah, M. (2002). Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Badan Koordinasi Koperasi Kredit Daerah Sumatera Selatan. *Jurnal Psikologi*. Yogyakarta : Fakultas Psikologi UGM.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. (2005). *Organization: Behavior, Structure, Processes*. 8 th ed. Boston: Irwin

- Fishbein, M., dan Ajzen, I. (2005). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. California: Addison-WesleyPublishing.
- Ito, J.K., & Brotheridge, C. M. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, *turnover*, or both? *Human Resource Management*, 44 (1), 5–19.
- Jaapar P.G. Saining, Asiah Hamzah, Indar. (2012) Analysis Of Fators of Work Movement Desire (Intention *Turnover*) of the Nurses in the Regional General Hospital, Buol Regency, Central Sulawesi Province. *Jurnal Kesehatan 1*. 1 – 7.
- Kartono, K. 2004. *Psikologi Industri dan Organisasi* . Bandung : Alumni
- Kusumawati, F. (2006). Hubungan Antara Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Motivasi Mengembangkan Karir. Thesis. Yogyakarta : Fakultas Psikologi UGM
- Lok, P. (2003) The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. Cross-national comparison. *Journal of Management Development*
- Mohyi, A. (2005). *Teori dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Sinar Baru.
- Nahusona, H. C.F, Mudji R, Susilo T. R. (2004). Analisis Faktor Factor Yang Berpengaruh Terhadap Keinginan Karyawan Untuk Pindah (Studi Kasus Pada PT Bank Papua) *Jurnal Studi Manajemen Dan Organisasi Volume 1 Nomor 2 hal.16-30*. Universitas Diponegoro
- Sariyani, N. (2011) Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Intensi *turnover*. *Tesis*. Yogyakarta : fakultas Psikologi UGM.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Yulianto E. (2002). Perbedaan Kepuasan Kerja Karyawan Tipe Kepribadian Ekstrovert Dan Karyawan Tipe Kepribadian Introvert. *Skripsi*. Surakarta: Fakultas Psikologi UMS