

Pengaruh pengembangan karier terhadap *turnover intention* pada karyawan



p-ISSN 2746-8976; e-ISSN 2685-8428
ejournal.umm.ac.id/index.php/cognicia
2022, Vol 10(2):99-105
DOI:0.22219/cognicia.v10i2.22466
©The Author(s) 2022
© 4.0 International license

Rizky Tri Hadnianto Nugraheni¹, Tulus Winarsunu², & Ratih Eka Pertiwi³

Abstract

Employees generally think about the future of their career goals. This career goal can be achieved by career development, either done by employees or by companies. If there is no clarity about career development, employees will feel exhausted and anxious, which in turn will choose to quit their job and find another job that can help them achieve their predetermined career goals. The purpose of this study was to find out the effect of career development on the turnover intention of employees. This study used a correlational quantitative research design with sampling techniques using incidental sampling. The subjects were employees with permanent status throughout Indonesia with a working period of between 3-5 years and an age range of 25-32 years (N= 104) with a total of 43 males and 61 females. The research instruments used are the adoption scale of career development and Turnover Intention Scale (TIS). Results showed that career development had an influence but not significantly on turnover intention by 2.8%. The remaining 97.2% can be influenced by other variables that are stronger than the studied variables ($R^2 = .028$; $F(1) = 2.982$; $p > .05$).

Keywords

career development, employees, turnover intention

1 Pendahuluan

Setiap perusahaan pasti menginginkan karyawannya untuk dapat menyelesaikan kariernya hingga masa jabatannya berakhir. Dengan pengelolaan karyawan yang baik, maka akan memunculkan loyalitas serta kontribusi-kontribusi positif yang dihasilkan oleh karyawan. Sebaliknya, jika tidak ada pengelolaan karyawan yang baik, maka kurangnya semangat bekerja dan kecenderungan untuk mengundurkan diri atau keluar dari tempat kerja (*turnover*) dapat muncul (Jumiyati *et al.*, 2018). Dalam laporan *Workforce Institute 2021 Engagement and Retention Report* (2020), ditemukan sebanyak 52% karyawan berencana untuk mencari pekerjaan baru di tahun 2021. Sementara, di Indonesia sendiri pada setiap tahunnya diperkirakan ada sekitar 10% hingga 12% karyawan yang melakukan turnover (Putra *et al.*, 2020).

Berdasarkan studi pendahuluan yang peneliti lakukan pada salah satu perusahaan di Kabupaten Badung, diketahui bahwa dalam satu outlet, 3 dari 6 karyawan keluar dari perusahaan dalam kurun waktu 1 tahun dikarenakan merasa kurang adanya pengelolaan serta pemberdayaan pada karyawan dan beberapa alasan pribadi. Akibat kurang adanya pemberdayaan, karyawan merasa tidak nyaman dalam bekerja di outlet tersebut. Tingkat *turnover* yang tinggi tentu sangat memberikan dampak negatif bagi perusahaan. Tak hanya untuk melakukan rekrutmen, perusahaan juga harus kembali melakukan pelatihan dan berbagai faktor lain yang dapat mempengaruhi suasana dan lingkungan kerja menjadi kurang menyenangkan. Lebih lanjut lagi, apabila karyawan yang melakukan turnover menduduki jabatan yang vital, maka akan menjadikan perusahaan tidak efektif dan kinerja tim tidak akan berjalan dengan baik.

Motowidlo (1983) serta Michaels & Spector (1982) menyatakan bahwa *turnover intention* merupakan penyebab utama seorang karyawan memutuskan untuk melakukan turnover. Hal ini didukung oleh Kaur *et al.* (2013) yang menyebutkan meningkatnya *turnover* berkorelasi positif dengan meningkatnya *turnover intention*. *Turnover intention* dapat diartikan sebagai sebuah perilaku menarik diri dari organisasi (Aydogdu & Asikgil, 2015). Robbins dan Judge (Handaru *et al.*, 2021) mendefinisikan *turnover intention* sebagai niat dari seseorang (karyawan) untuk berhenti bekerja secara sukarela. (Jacobs & Roodt, 2007) menyebutkan terdapat tiga aspek utama dalam *turnover intention*, pertama, aspek personal yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri seperti minat individu dalam pekerjaan. Kedua, aspek organisasi yaitu hal yang paling berpengaruh pada *turnover intention* karyawan, contohnya, gaji, keadaan dalam perusahaan, serta sistem dan budaya perusahaan, dan aspek karakteristik pekerjaan, berhubungan dengan harapan, nilai, dan standar yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya. Aspek ketiga, *Turnover intention* dapat dipengaruhi oleh faktor non-organisasional ataupun faktor organisasional. Kuria *et al.* menjelaskan mengenai faktor penyebab *turnover intention*, diantaranya faktor internal, seperti ketidakpuasan kerja, kondisi lingkungan yang kurang kondusif, jam kerja panjang tidak sesuai dengan upah, serta program pelatihan

^{1,2,3} Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang
Jl. Raya Tlogomas No. 246 Malang, Indonesia

Corresponding author:

Nugraheni, Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang, Indonesia

Email: rizkytrihadniantonugraheni@webmail.umm.ac.id

yang buruk dan faktor eksternal, seperti ekonomi negara, upah yang lebih tinggi di tempat lain, kekuatan ekonomi lokal dan regional, serta tingkat pengangguran yang rendah (Lestari *et al.*, 2021).

Menurut Badan Pusat Statistik (2021) kecenderungan orang-orang untuk melakukan *turnover* biasanya ada pada kelompok usia produktif yaitu antara usia 15-44 tahun. BPS menambahkan bahwa *turnover intention* paling banyak terjadi pada kaum buruh/karyawan dengan persentase sebesar 63,8%. Super (1980) dalam teorinya mengenai perkembangan karier yaitu *life span – life space* menjelaskan mengenai hubungan yang ada pada tahapan perkembangan hidup seseorang dengan teori peranan sosial, dalam hal ini berarti bahwa pada usia tertentu, setiap orang memiliki tugas perkembangan yang harus ia jalani sesuai dengan tahap perkembangannya. Adapun tahapan perkembangan karier menurut Super (1980), yaitu *growth* (saat lahir-kurang lebih 15 tahun), ialah tahap pembentukan biologis dan psikologis yang mana seseorang mengenal tingkah laku dan juga pengalaman dalam bekerja serta berlatih agar dapat membentuk konsep diri, *exploratory* (15-25 tahun), ialah seseorang perlahan mengerti bahwa pekerjaan adalah hal yang penting dalam hidup dan pekerjaan yang dilakukannya masih berbentuk penyesuaian dan belum serius, *establishment* (25-44 tahun), dalam tahap ini konsep diri seseorang sudah matang sehingga pekerjaan yang ia cari akan dicocokkan dengan konsep dirinya, yang berarti bahwa apabila pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan konsep diri yang dimilikinya, ia akan mencari pekerjaan lain, *maintenance* (45-64 tahun), seseorang dalam tahap ini akan mempertahankan aspek-aspek menyenangkan dalam pekerjaannya dan meninggalkan aspek yang tidak menyenangkan, namun dengan intensi untuk tidak berganti pekerjaan, dan *decline* (> 65 tahun), ialah tahap dimana seseorang mempersiapkan untuk pensiun dan lebih menjaga prestasi kerjanya.

Affandi & Basukianto (2014) menyebutkan bahwa usia memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* yang berarti semakin tinggi usia karyawan maka akan semakin rendah *turnover intention*. Selanjutnya, Gilmer menyebutkan bahwa *turnover intention* yang tinggi pada karyawan muda dapat disebabkan oleh masih besarnya keinginan mereka untuk mencoba pekerjaan-pekerjaan yang ada serta kesempatan kerja yang lebih banyak dimiliki oleh karyawan muda (Prawitasari, 2016). Selain ditinjau dari segi usia, masa kerja karyawan juga dapat menjadi faktor seorang karyawan melakukan *turnover*. Karyawan dengan masa kerja yang lebih singkat lebih memiliki kecenderungan untuk melakukan *turnover* (Iskandar & Rahadi, 2021). Survei yang diadakan oleh Tower Watson dimana didalamnya termasuk 36 perusahaan Indonesia memiliki hasil bahwa terdapat 66% karyawan di Indonesia yang memiliki kecenderungan untuk keluar dari perusahaan tempat mereka bekerja dalam rentang 2 tahun, sehingga hanya ada 34% sisanya yang tetap ingin bertahan (Sukarno, 2014).

Saat seorang karyawan memiliki *turnover intention* namun belum benar-benar meninggalkan pekerjaannya, terdapat skema kognitif yang terbentuk. Mobley (1977) menyebutkan tahapan-tahapan tersebut, yaitu *evaluation of existing job, experienced job satisfaction-dissatisfaction, thinking of quitting, evaluation of expected utility of search and cost of quitting, intention to search for alternatives,*

search for alternatives, evaluation of alternatives, comparison of alternatives vs. present job, intention to quit/stay; dan quit/stay. Sejalan dengan teori Mobley (1977), Halimah *et al.* (2016) menyebutkan bahwa indikator *turnover* ialah berpikir untuk keluar, mencari alternatif pekerjaan, dan berniat untuk keluar.

Robbins & Judge (2012) menggolongkan *turnover* menjadi dua, yaitu *voluntary turnover* (ketetapan karyawan untuk meninggalkan organisasi) dan *involuntary turnover* (penghentian yang mana terdapat konsekuensi serta biaya tersendiri). Adanya *turnover intention* yang tinggi pada suatu perusahaan menandakan terdapat masalah pada perusahaan tersebut. Untuk itu, penting bagi perusahaan untuk dapat menekan dan mengendalikan angka *turnover intention* karyawan di perusahaannya sehingga tidak mengganggu stabilitas, kinerja perusahaan (Wiguna & Supriyatin, 2018), dan memperkecil adanya rotasi karyawan serta mengurangi biaya pengeluaran. Ramasari & Wahyuningtyas (2014) menyebutkan terdapat empat faktor seseorang memiliki *turnover intention*, yaitu stres kerja, kepuasan kerja, pengembangan karier, dan komitmen organisasi. Selain berbagai dampak negatif yang ditimbulkan dari adanya *turnover intention*, ada pula dampak positif dari *turnover intention* yaitu terbukanya kesempatan bagi individu yang terampil, memiliki motivasi kerja tinggi, dan loyal untuk dapat memperlebar kariernya. Akan lebih baik lagi apabila karyawan yang *turnover* adalah karyawan yang kurang kompeten.

Dalam upaya menekan dan mengontrol *turnover intention* pada karyawan, salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan adalah pengembangan karier. Pengembangan karier merupakan sebuah cara yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam mencapai rencana karier yang dimilikinya (Handoko, 2008). Hafiz *et al.* (2016) menyebutkan bahwa pengembangan karier merupakan sebuah proses meningkatkan kemampuan kerja yang dimiliki seorang karyawan guna meraih karier yang diinginkan. Hasibuan mendefinisikan pengembangan karier sebagai usaha yang dilakukan karyawan guna meningkatkan kemampuan kerja baik itu teknis, teoritis, konseptual, dan moral sesuai dengan kebutuhan pekerjaan (Nasution & Rahayu, 2021). Dalam mempersiapkan perusahaan menghadapi berbagai tantangan di masa mendatang, perusahaan dirasa perlu untuk melakukan pembinaan karier bagi karyawannya. Dalam pengembangan karier, terdapat peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang dalam mencapai rencana kariernya. Flippo memaparkan tiga aspek penting dalam merancang pengembangan karier yang tepat, diantaranya adalah membantu menilai kebutuhan-kebutuhan karier karyawan secara internal, menginformasikan serta mengembangkan kesempatan karier yang ada, dan menjadi jembatan guna menghubungkan kemampuan karyawan dengan kesempatan karier (Supardi, 2016). Handoko (2008) menambahkan bahwa dengan pengembangan karier yang baik, maka hak-hak yang dimiliki karyawan akan terpenuhi baik itu yang bersifat material atau non-material. Priansa menyebutkan dalam melakukan pengembangan karier sebagai upaya meningkatkan efektivitas karier karyawan, ada empat karakteristik penting, meliputi kinerja, sikap, adaptabilitas, dan identitas (Saklit, 2017). Siagian mengemukakan ada beberapa indikator pertimbangan dalam pengembangan karier,

diantaranya adalah perlakuan yang adil dalam berkarier, kepedulian atasan secara langsung, informasi mengenai peluang promosi, minat untuk dipromosikan; dan tingkat kepuasan (Pramudika et al., 2017). Samsudin memaparkan terdapat dua golongan pengembangan karier, yaitu pengembangan karier secara individual dan pengembangan karier secara organisasional (Yati, 2014).

Permatasari (2013) menyebutkan bahwa kesempatan mengembangkan karier yang diberikan oleh perusahaan dan juga pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan dilakukan secara kontinuitas merupakan hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Utami & Dwiatmadja (2020), yang menunjukkan bahwa pengembangan karier mampu meningkatkan loyalitas karyawan sehingga karyawan mau bertahan di perusahaan tersebut. Hal ini dikarenakan karyawan merasa hasil kerja yang mereka lakukan mendapatkan timbal balik sepadan dari perusahaan dan dihargai. Dengan menyelaraskan kebutuhan karyawan dengan kebutuhan perusahaan dalam bekerja, maka pengembangan karier dapat memperbaiki serta meningkatkan pekerjaan karyawan menjadi lebih efektif dengan harapan bahwa akan lebih mampu untuk menyumbangkan kontribusi-kontribusi yang dapat mewujudkan tujuan organisasi. Pengembangan karier yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja juga menurunkan *turnover intention*. Hal ini sejalan dengan pendapat Siagian (Pramudika et al., 2017) bahwa semakin tinggi kesempatan yang dimiliki karyawan untuk mengembangkan kariernya, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan sebagai hasil dari kinerja yang lebih baik. Indiarti & Wajdi (2021) juga menyatakan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh negatif serta signifikan dengan *turnover intention*, dimana semakin tinggi pengembangan karier karyawan maka akan semakin rendah *turnover intention*. Pendapat di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pramudika et al. (2017) dengan hasil bahwa terdapat hubungan negatif dan signifikan antara pengembangan karier dengan *turnover intention* pada karyawan Belle View Hotel Semarang. Penelitian lain yang dilakukan oleh Hafiz et al. (2016) juga menunjukkan hasil yang sejalan dengan penelitian milik Permatasari (2013) dengan hasil bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada PT. BFI Finance, Tbk Cabang Palembang.

Merujuk pada literatur dan beberapa penelitian sebelumnya, diketahui adanya hubungan antara pengembangan karier dengan *turnover intention*. Peneliti perlu mengkaji mengenai pengaruh dari pengembangan karier dalam mengurangi *turnover intention* pada karyawan, dimana semakin baik pengembangan karier yang ada maka akan semakin kecil tingkat *turnover intention* pada karyawan. Selanjutnya, hasil penelitian ini dapat memperbarui kajian dalam psikologi industri dan organisasi serta melengkapi penelitian terkait dengan *turnover intention* dan dapat menjadi acuan bagi perusahaan guna membuat kebijakan dalam meningkatkan kualitas perusahaan serta karyawan agar dapat mengurangi angka *turnover intention*.

Metode

Rancangan Penelitian

Metode penelitian yang dipilih ialah menggunakan metode penelitian kuantitatif korelasional yang berfokus pada hubungan korelasi, perbedaan, variasi, dan gambaran dari satu atau lebih variabel dengan tidak memberikan perlakuan. Pendekatan kuantitatif adalah metode yang berhubungan dengan angka, dengan datanya berwujud bilangan, yang selanjutnya dianalisis menggunakan statistik guna menjawab hipotesis penelitian serta memprediksi bahwa suatu variabel memengaruhi variabel lain (Rizaldy et al., 2021).

Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan tetap di seluruh Indonesia, baik itu laki-laki maupun perempuan, dengan masa kerja antara 3-5 tahun, dan rentang usia antara 25-32 tahun. Total subjek penelitian ini adalah 104 orang; 43 laki-laki (41.35%) dan 61 perempuan (58.65%). Mayoritas subjek dengan masa kerja 3 tahun ($n=51$; 49.04%), kemudian masa kerja 5 tahun ($n=28$; 26.92%), dan yang terakhir masa kerja 4 tahun ($n=25$; 24.04%).

Kriteria subjek penelitian dipilih berdasarkan teori dalam tahapan perkembangan karier Super (1980), didukung juga oleh teori milik Levinson (1986) dimana seseorang dalam usia 28-33 tahun sedang dalam fase peralihan menuju 30. Dalam fase ini, seseorang akan mengkaji kembali kemajuan dirinya dalam mencapai tujuan pribadi atau kariernya yang telah ditentukan sebelumnya. Apabila hal tersebut memuaskan baginya, ia akan tetap berada pada lajur tersebut. Namun jika tidak, hal tersebut dapat mengarah pada perubahan drastis seperti pindah pekerjaan atau karier. Bisa jadi seseorang tersebut akan keluar dari jalurnya dan mengikuti hal yang diinginkannya. Handoko menyebutkan bahwa masa kerja dengan kategori baru adalah ≤ 3 tahun, sementara masa kerja kategori lama ialah > 3 tahun (Hamel et al., 2018). Dengan begitu, karyawan sudah melewati masa penyesuaian dengan pekerjaannya.

Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik incidental sampling dimana penentuan sampel bersumber pada kebetulan atau tidak sengaja bertemu dengan peneliti dapat dijadikan sebagai sampel, apabila dirasa sesuai dengan kriteria untuk sumber data (Sugiyono, 2013). Adapun jumlah sampel yang digunakan berdasarkan rumus Lemeshow et al. (1990) dikarenakan jumlah populasi yang tidak diketahui secara tetap, sehingga didapatkan jumlah sampel sebanyak 96 sampel yang dibulatkan menjadi sebanyak 100 sampel.

Variabel dan Instrumen Penelitian

Terdapat dua variabel dalam penelitian ini, yaitu variabel independen (bebas) adalah career development atau pengembangan karier (X) dan variabel dependen (terikat) adalah *turnover intention* (Y).

Career development atau pengembangan karier merupakan persepsi individu terhadap upaya yang dilakukan oleh perusahaan guna meningkatkan kemampuan kerja karyawan agar tercapai rencana karier yang diinginkannya. Dalam mengukur variabel tersebut, peneliti menggunakan skala adopsi milik Yati (2014) berdasarkan teori Samsudin (Yati, 2014) dengan item sebanyak total 18 item yang terbagi

menjadi dua skala pengembangan karier secara individu dan organisasi dengan rentang pilihan jawaban: (1) Sangat Tidak Setuju, (2) Tidak Setuju, (3) Netral, (4) Setuju, dan (5) Sangat Setuju, serta sudah diuji validitas dan reliabilitasnya dimana skala tersebut valid dan reliabel dengan nilai $\alpha = .878$ dan $.891$.

Turnover intention merupakan keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja secara sengaja. Skala yang digunakan ialah TIS (*Turnover Intention Scale*) milik [Jacobs & Roodt \(2007\)](#) yang telah diadaptasi oleh [Hidayah \(2019\)](#) berisi empat belas item dengan rentang pilihan jawaban: (1) Sangat Tidak Sesuai, (2) Tidak Sesuai, (3) Sesuai, dan (4) Sangat Sesuai. Skala adaptasi milik Hidayah (2019) teruji valid dan reliabel dengan nilai validitas = $.321$ -. $.698$ dan nilai reliabilitas = $.821$ serta telah diujikan pada 246 peserta.

Prosedur dan Analisis Data Penelitian

Peneliti melakukan pengumpulan data dengan menyebarkan instrumen penelitian pada subjek secara online menggunakan Google form karena dinilai lebih efektif dalam menjangkau subjek penelitian di berbagai kota di Indonesia serta secara offline dengan membagikan instrumen penelitian ke beberapa instansi. Setelah data terkumpul maka tahap selanjutnya ialah mengolah dan melakukan analisis data. Dalam mengolah dan menganalisis data, peneliti menggunakan aplikasi Microsoft Excel untuk data deskriptif demografi subjek serta kategorisasi variabel dan aplikasi statistik IBM *Statistical Program for Social Science* (SPSS) versi 25 untuk melakukan uji regresi linear. Dalam melakukan analisis regresi untuk uji hipotesis, dilakukanlah uji asumsi yaitu uji normalitas dan linearitas dengan hasil dimana data berdistribusi secara normal dan memiliki hubungan yang linear antara variabel.

Hasil

Berikut merupakan jabaran hasil penelitian yaitu skor pengembangan karier dan *turnover intention* yang dikategorisasikan menjadi 3 tingkatan sesuai dengan penormaan. Pada Tabel 1 berikut merupakan kategorisasi hipotetik untuk skor pengembangan karier dan *turnover intention*.

Dari Tabel 1 dapat dilihat bahwa pengembangan karier yang ada pada perusahaan-perusahaan di Indonesia berada dalam kategori tinggi atau baik. Sementara mayoritas *turnover intention* yang dirasakan oleh karyawan berada pada kategori sedang.

Selanjutnya, dilakukan uji asumsi yang pertama yaitu uji normalitas dengan hasil diperoleh nilai signifikansi sebesar $.195$. Dalam dasar pengambilan keputusan jika nilai signifikansi $> .05$ berarti data berdistribusi normal, sebaliknya jika nilai signifikansi $< .05$ maka data tidak berdistribusi normal. Selanjutnya, dilakukan uji linearitas untuk mengetahui apakah data penelitian berdistribusi secara linear, yang menunjukkan hasil nilai signifikansi sebesar $.632$. Syarat uji linearitas adalah jika nilai signifikansi $> .05$ maka terdapat hubungan linear antara variabel X dengan variabel Y, begitu pun sebaliknya. Dari hasil uji linearitas pada tabel ANOVA antara pengembangan karier dengan *turnover intention*, didapatkan nilai signifikansi $.632$ yang mana nilai tersebut memenuhi syarat uji linearitas. Maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang linear antara

variabel pengembangan karier dengan *turnover intention* dan memenuhi syarat untuk selanjutnya dilakukan uji hipotesis.

Berdasarkan perolehan data penelitian, maka hasil uji hipotesis penelitian dapat dilihat pada tabel 2.

Dari *output* Tabel 2 diketahui bahwa dengan nilai signifikansi $.087 > .05$, maka pengembangan karier tidak secara signifikan mempengaruhi *turnover intention*. Didapatkan nilai *constant* (a) sebesar 41.015 , sedangkan nilai pengembangan karier (b)/koefisien regresi sebesar $-.077$ yang menunjukkan pengaruh negatif antar variabel, sehingga persamaan regresinya adalah:

$$Y = 41.015 - 0,077X$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai konsistensi variabel *turnover intention* sebesar 41.015 , jika tidak ada pengembangan karier yang baik pada karyawan maka *turnover intention* yang akan dialami adalah 41.015 . Kemudian nilai regresi pengembangan karier sebesar $.077$, maka setiap penambahan 1% nilai pengembangan karier, maka kemunculan *turnover intention* berkurang sebesar $.077$.

Uji regresi linear variabel pengembangan karier dengan *turnover intention* memiliki hubungan sebesar $.169$ (R), yang selanjutnya ditemukan nilai R^2 sebesar $.028$ yang artinya variabel bebas pengembangan karier memiliki pengaruh terhadap variabel terikat *turnover intention* sebesar 2.8% . Sedangkan sisanya sebanyak 97.2% dapat dipengaruhi oleh variabel lain yang lebih kuat di luar variabel yang diteliti.

Diskusi

Penelitian ini dilakukan untuk meneliti pengaruh pengembangan karier terhadap *turnover intention*. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan tetap di seluruh Indonesia dengan masa kerja antara 3-5 tahun dan rentang usia antara 25-32 tahun. Uji hipotesis penelitian ini menggunakan uji regresi sederhana yang menunjukkan bahwa semakin baik pengembangan karier yang ada maka akan semakin kecil tingkat *turnover intention* pada karyawan dan sebaliknya. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima.

Penelitian yang dilakukan [Marcella & Ie \(2022\)](#) menjabarkan hasil bahwa pengembangan karier berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Semakin besar peluang karyawan mendapatkan pengembangan karier, maka semakin rendah tingkat *turnover intention*. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja karyawan semakin meningkat dengan adanya pengembangan karier. Hal ini sejalan dengan penelitian milik [Hasyim & Jayantika \(2021\)](#) yang diketahui bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Ketika kesempatan pengembangan karier tinggi, kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan meningkat yang kemudian berdampak pada produk kerja yang lebih baik dan menurunkan tingkat *turnover intention*.

Hasil yang sama dalam penelitian ini ditemukan pada penelitian milik [Bibowo & Masdupi \(2015\)](#) bahwa pengembangan karier memengaruhi *turnover intention* namun tidak secara signifikan. Adapun yang menjadikan pengembangan karier berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* adalah adanya variabel *intervening* (kepuasan kerja). Dalam penelitian ini diketahui pengaruh pengembangan karier terhadap *turnover intention* hanya

Tabel 1. Kategorisasi Variabel Penelitian Berdasarkan Demografi

		Kategori	Interval	N
Pengembangan Karir	Laki – laki	Rendah	$X < 42$	0
		Sedang	$42 \leq X < 66$	8
		Tinggi	$X \geq 66$	35
	Perempuan	Rendah	$X < 42$	0
		Sedang	$42 \leq X < 66$	20
		Tinggi	$X \geq 66$	41
Turnover Intention	Laki – laki	Rendah	$X < 28$	3
		Sedang	$28 \leq X < 42$	37
		Tinggi	$X \geq 42$	3
	Perempuan	Rendah	$X < 28$	4
		Sedang	$28 \leq X < 42$	46
		Tinggi	$X \geq 42$	11

Tabel 2. Uji Regresi Linear

	Pengembangan Karir					
	β	R	R ²	p (Sig.)	C	(df)F
Turnover Intention	-.077	.169	.028	.087	41.015	(1)2.982

sebesar 2.8%, sementara dalam Bibowo & Masdupi (2015) adanya variabel *intervening* berupa kepuasan kerja mampu meningkatkan persentase pengaruh pengembangan karier pada *turnover intention* menjadi 20.66%. Sedangkan sisanya sebanyak 97.2% dapat dipengaruhi oleh variabel lain yang lebih kuat di luar variabel yang diteliti. Variabel-variabel lain yang memberi pengaruh terhadap *turnover intention* dapat berupa *job insecurity*, kepuasan kerja, lingkungan kerja, komitmen organisasi, kompensasi, gaya kepemimpinan, budaya perusahaan, dan stres kerja.

Dalam penelitian ini, diketahui walaupun pengembangan karier yang dirasakan oleh karyawan pada perusahaannya mayoritas pada kategori tinggi, namun tingkat *turnover intention* yang dimiliki mayoritas berada pada kategori sedang. Hal ini dapat dikarenakan karyawan dengan usia 25-32 tahun termasuk dalam tahap perkembangan masa dewasa awal dan tengah, yang mana mereka sedang menyesuaikan ideal dirinya dan harapan yang mereka miliki dengan kemungkinan-kemungkinan yang realistis. Hal ini sejalan dengan teori milik Super (1980) yang menyebutkan bahwa dalam usia 25-44 tahun, karyawan ada pada tahap perkembangan establishment yang berarti bahwa konsep diri yang dimilikinya sudah matang dan akan menyesuaikan pekerjaan dengan konsep diri, sehingga apabila pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan konsep diri yang dimilikinya, ia akan mencari pekerjaan lain.

Kelebihan dari penelitian ini yaitu dilakukan terhadap karyawan tetap. Karyawan berstatus tetap memiliki peluang untuk bisa melanjutkan jenjang kariernya dibandingkan dengan karyawan dengan status kerja kontrak. Hal ini dikarenakan hubungan kerja yang dimiliki oleh karyawan tetap lebih pasti, sementara hubungan kerja yang dimiliki karyawan kontrak terbatas pada perjanjian kontrak perusahaan dengan karyawan. Dengan begitu, karyawan tetap memiliki keuntungan dan fasilitas dalam bekerja yang lebih banyak dibandingkan dengan karyawan kontrak. Hodijah & Solihah (2020) menyebutkan adanya perbedaan pada karyawan tetap dan karyawan kontrak dalam hal pemberdayaan. Keterbatasan

dalam penelitian ini adalah kriteria sampel yang terlalu spesifik sehingga kurang sesuai dengan teknik sampling yang digunakan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh hasil bahwa hipotesis penelitian diterima, yaitu terdapat pengaruh negatif pengembangan karier terhadap *turnover intention* pada karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik pengembangan karier yang dimiliki oleh suatu perusahaan, maka semakin rendah *turnover intention* yang dimiliki oleh karyawan. Sebaliknya, kurangnya pengembangan karier pada sebuah perusahaan, maka akan semakin tinggi *turnover intention* yang dimiliki oleh karyawan.

Perusahaan dapat melakukan peningkatan program pelatihan bagi karyawan yang disesuaikan dengan bidang pekerjaan masing-masing, guna memaksimalkan kompetensi dan kemampuan karyawan untuk meningkatkan loyalitas untuk tetap berada di perusahaan. Selain itu, perusahaan juga dapat memprioritaskan karyawan-karyawan dengan performa kerja yang baik dengan memberikan peluang meningkatkan karier berupa promosi jabatan atau penghargaan dalam bentuk lain, sehingga dapat mendorong semangat bagi karyawan lain dalam mengejar tujuan karier yang telah direncanakan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu rujukan penting dalam lingkup psikologi industri dan organisasi bagi perusahaan. Selanjutnya, mempertimbangkan terdapat banyaknya variabel-variabel lain yang memengaruhi *turnover intention*, maka diharapkan ada penelitian lanjutan untuk memperdalam penelitian *turnover intention* agar dapat dilakukan analisis per variabel sehingga ditemukan variabel dominan, serta menggunakan subjek penelitian yang lebih umum.

Referensi

- Affandi, L., & Basukianto, B. (2014). Kontradiksi hubungan antara turnover intention dengan turnover: Kajian penyebab tingginya turnover intention dan tidak berpengaruhnya turnover intention terhadap turnover. *Telaah Manajemen*, 11(1), 13-25.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *International review of management and marketing*, 1(3), 43-53. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/irmm/issue/32068/354976?publisher=http%E2%80%9090www%E2%80%90cag%E2%80%90edu%E2%80%90tr%E2%80%90ilhan%E2%80%90ozturk>
- Badan Pusat Statistik. (2021). Analisis mobilitas tenaga kerja hasil survei angkatan kerja nasional 2020. Diakses dari <https://www.bps.go.id/publication/2021/11/17/bf53c37506d4a38a2a700f5a/analisis-mobilitas-tenaga-kerja-hasil-survei-angkatan-kerja-nasional-2020.html>
- Bibowo, A., & Masdupi, E. (2015). Pengaruh kepuasan kerja, kompensasi, dan pengembangan karir terhadap turnover intention karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Padang. *Jurnal Riset Manajemen Bisnis dan Publik*, 3(3), 1-16.
- Hafiz, J., Parizade, B., & Hanafi, A. (2016). Pengaruh pengembangan karir terhadap keinginan berpindah (turnover intention) (Studi kasus pada karyawan PT. BFI Finance, Tbk Cabang Palembang). *Jembatan: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(2), 103-112. <https://doi.org/10.29259/jmbt.v13i2.4024>
- Halimah, T. N., Fathoni, A., & Minarsih, M. M. (2016). Pengaruh job insecurity, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap turnover intention pramuniaga di Gelael supermarket (Studi kasus pada Gelael Superindo Kota Semarang). *Journal of Management*, 2(2), 1-16.
- Hamel, R. S., Rompas, R. M., & Doda, V. D. (2018). Hubungan antara beban, masa kerja, dan shift kerja dengan gangguan pola tidur pada perawat di ruangan rawat inap Rumah Sakit Umum GMIM Pancaran Kasih Manado. *Jurnal Keperawatan*, 6(2), 1-10. <https://doi.org/10.35790/jkp.v6i2.24982>
- Handaru, A. W., Rahman, N. F., & Parimita, W. (2021). Pengaruh job insecurity dan komitmen organisasi terhadap turnover intention pada karyawan industri manufaktur (automotive dan metal part). *JRMSI-Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 12(1), 15-39. <https://doi.org/10.21009/JRMSI.012.1.02>
- Handoko, T. H. (2008). *Manajemen personalia & sumber daya manusia (edisi kedua)*. Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Hasyim, W., & Jayantika, L. A. (2021). Pengaruh pengembangan karir, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap intensi turnover karyawan di kawasan industri MM2100. *IKRA-ITH HUMANIORA: Jurnal Sosial dan Humaniora*, 5(3), 27-34.
- Hidayah, F. (2019). *Performa kerja dan turnover intention: Threat appraisal sebagai variabel moderator* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Malang).
- Hodijah, C., & Solihah, R. (2020). Analisis perbandingan pegawai tetap dan pegawai outsourcing bagian kebersihan ditinjau dari pemberdayaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. *Cakrawala Repositori IMWI*, 3(2), 98-117. <https://doi.org/10.52851/cakrawala.v3i2.51>
- Indiarti, E. D., & Wajdi, M. F. (2021). *Pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap turnover intention dengan mediasi kepuasan kerja* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- Iskandar, Y. C., & Rahadi, D. R. (2021). Strategi organisasi penanganan turnover melalui pemberdayaan karyawan. *Solusi*, 19(1), 102-116. <http://dx.doi.org/10.26623/slsi.v19i1.3003>
- Jacobs, E., & Roodt, G. (2007). The development of a knowledge sharing construct to predict turnover intentions. *Aslib Proceedings*, 59(3), 229-248. <https://doi.org/10.1108/00012530710752034>
- Jumiyati, Suprayitno, & Sutarno. (2018). Pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan job insecurity terhadap turnover intention karyawan PT. Iskandar Indah Printing Textile di Surakarta. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 18(3), 402-409.
- Kaur, B., Mohindru, P. D., & Pankaj, M. (2013). Antecedents of turnover intentions: A literature review. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1219-1230.
- Lemeshow, S., Hosmer, D. W., Klar, J., Lwanga, S. K., & World Health Organization. (1990). *Adequacy of sample size in health studies*. Wiley.
- Lestari, A., Fitriah, W., & Hustia, A. (2021). Pengaruh turnover intention dan teknologi informasi terhadap kepuasan kerja pada masa pandemi COVID-19. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 2(1), 15-24. <https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v2i1.207>
- Levinson, D. J. (1986). A conception of adult development. *American psychologist*, 41(1), 3. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.1.3>
- Marcella, J., & Ie, M. (2022). Pengaruh stres kerja, kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap turnover intention karyawan. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 213-223. <http://dx.doi.org/10.24912/jmie.v6i1.18321>
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the mobility, Griffith, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 53-59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.1.53>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Motowidlo, S. J. (1983). Predicting sales turnover from pay satisfaction and expectation. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 484-489. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.3.484>
- Nasution, M., & Rahayu, R. (2021). Pengaruh pengembangan karir dan kompetensi terhadap prestasi kerja pegawai. Scenario (Seminar Of Social Sciences Engineering And Humaniora), 494-503. Retrieved from <https://journal.pancabudi.ac.id/index.php/scenario/article/view/1233>
- Permatasari, D. (2013). Faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan berpindah auditor (Studi empiris pada kantor akuntan publik di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta). *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 5(2), 121-134. <https://doi.org/10.15294/jda.v5i2.2993>
- Pramudika, C. A. R., Yulianeu, Y., Fathoni, A., & Rakanita, A. M. (2017). Pengaruh kepuasan kerja, pengembangan karir dan komitmen organisasi terhadap turnover intention (Studi empiris pada karyawan Belle View Hotel Semarang). *Journal of Management*, 3(3), 1-6.
- Prawitasari, A. (2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention karyawan pada PT. Mandiri Tunas Finance Bengkulu. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 4(2), 177-186. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v4i2.283>

- 596 Putra, A. I. D., Lie, V., & Alvani, S. (2020). Pengaruh pengembangan
597 karier terhadap intensi turnover di PT. Benua Penta Global
598 Medan. *Insight: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*,
599 *16*(1), 174-187. <https://doi.org/10.32528/ins.v16i1.2005>
- 600 Ramasari, P. F., & Wahyuningtyas, R. (2014). Analisis faktor-faktor
601 yang mempengaruhi turnover intention karyawan outsourcing
602 kisel di PT. Telkomsel Regional Jawa Barat. *eProceedings of*
603 *Management*, *1*(3), 1-6.
- 604 Rizaldy, I., Juniaty, F. D., Begawanita, N., & RR Ponco Dewi
605 Karyaningsih, M. M. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan
606 otokratis dan pengembangan karir karyawan terhadap turnover
607 intention. SSRN, 1-24. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3866809>
- 608 Robbins, S.P. & Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior*.
609 Prentice Hall.
- 610 Saklit, I. W. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan dan
611 pengembangan karir terhadap intensi turnover: Kepuasan kerja
612 sebagai mediator. *Jurnal Manajemen*, *21*(3), 472-496. <http://dx.doi.org/10.24912/jm.v21i3.263>
- 613 Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R &*
614 *D*. CV. Alfabeta.
- 615 Sukarno, P. A. (2014, November 29). *Mayoritas perusahaan*
616 *indonesia sulit pertahankan karyawan kompetennya*.
617 Entrepreneur. <https://entrepreneur.bisnis.com/read/20141129/237/276345/mayoritas-perusahaan-indonesia-sulit-pertahankan-karyawan-kompetennya>
- 618
- 619
- 620
- 621 Supardi, E. (2016). Pengembangan karir kontribusinya terhadap
622 kinerja pegawai. *Jurnal Geografi Gea*, *9*(1), 1-14. <https://doi.org/10.17509/gea.v9i1.1680>
- 623
- 624 Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career
625 development. *Journal of vocational behavior*, *16*(3), 282-298.
626 [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1)
- 627 Utami, V. A. V. W. R., & Dwiatmadja, C. (2020). Pengaruh
628 pengembangan karir, motivasi kerja dan pemberian kompe-
629 nAsasi terhadap loyalitas kerja karyawan (Studi kasus pada
630 karyawan PT. Tribun Berita Online). *International Journal of*
631 *Social Science and Business*, *4*(2), 267-275. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v4i2.24221>
- 632
- 633 Wiguna, R. I., & Supriyatin, S. (2018). Pengaruh kepuasan kerja,
634 komitmen organisasi, dan job insecurity terhadap turnover
635 intention. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)*, *7*(9), 1-18.
- 636 Workforce Institute 2021 Engagement and Retention
637 Report. (2020, March 10). Achievers. Diakses dari
638 [https://www.achievers.com/resources/white-papers/workforce-](https://www.achievers.com/resources/white-papers/workforce-institute-2021-engagement-and-retention-report/)
639 [institute-2021-engagement-and-retention-report/](https://www.achievers.com/resources/white-papers/workforce-institute-2021-engagement-and-retention-report/)
- 640 Yati, N. (2014). *Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja*
641 *karyawan: Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)*
642 *Kabupaten Malang* (Undergraduate thesis, Universitas Islam
643 Negeri Maulana Malik Ibrahim).