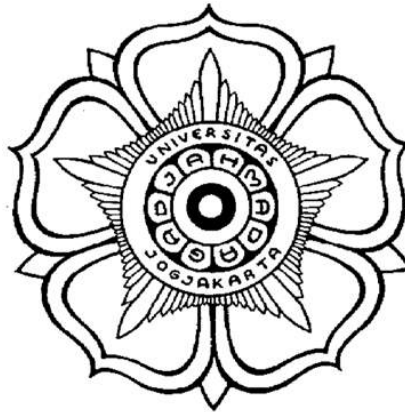


**PENGARUH PERSEPSI PENGEMBANGAN KARIR
DAN *JOB CHARACTERISTIC* TERHADAP
TURNOVER INTENTION PADA KARYAWAN
TERINDIKASI *HOBO SYNDROME***

Tesis
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Magister Profesi



Diajukan Oleh :

**Syarifaniaty Miranda Agustina
10/308958/PPS/02225**

**MAGISTER PROFESI FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS GADJAH MADA
YOGYAKARTA
2013**

PENGARUH PERSEPSI PENGEMBANGAN KARIR DAN *JOB CHARACTERISTIC* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* PADA KARYAWAN TERINDIKASI *HOBBO SYNDROME*

Syarifaniaty Miranda Agustina
10/205958/PPS/02225

Hobbo Syndrome is a psychological indication of employee's job hopping in closed intervals. This syndrome is indicated by historical background for the past fifth years. Empirical study proves that employee who has been indicated as having a hobbo syndrome tends to has a strong positive correlation with actual turnover and hold higher turnover intention than others. The aim of this research is to examine the impact of employee's perception of career development and job characteristic towards turnover intention on particular employees who had hobbo syndrome. This research used quantitative methodology with questionnaire to collecting data. The subjects were chosen by purposive sampling technique and the data was analysed using multiple regression technique. Result showed the value of $R=0,508$; $R^2=0,258$; $F=13,063$; with $p=0,000$ ($p<0,01$), indicates that employee's perception of career development and job characteristic had an impact towards turnover intention. The impact was negative between both of independent variables towards dependent variables. Effective contribution of these two independent variables given by 25.8%.

Keywords: *hobbo syndrome, turnover intention, perception of career development, job characteristic*

Hobbo Syndrome adalah suatu indikasi psikologis dimana seseorang melakukan perpindahan kerja dari satu tempat ke tempat lainnya dalam interval waktu berdekatan. Indikasi sindrom itu bisa terlihat dari riwayat kerja selama lima tahun terakhir. Studi empiris membuktikan karyawan terindikasi *hobbo syndrome* secara positif berkorelasi dengan *turnover* dan memiliki *turnover intention* yang lebih tinggi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh persepsi pengembangan karir dan *job characteristic* terhadap karyawan yang terindikasi *hobbo syndrome*. Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif dan pengumpulan datanya menggunakan kuesioner. Penentuan subyek penelitian menggunakan *purposive sampling* dengan metode analisis regresi ganda. Hasil penelitian menunjukkan nilai $R=0,508$; $R^2=0,258$; $F=13,063$; dengan $p=0,000$ ($p<0,01$), dimana hasil tersebut menunjukkan bahwa persepsi pengembangan karir dan *job characteristic* berpengaruh terhadap *turnover intention*. Pengaruh tersebut bergerak negatif, dimana semakin baik persepsi pengembangan karir dan semakin jelas karakteristik pekerjaan maka *turnover intention*-nya semakin rendah. Adapun sumbangan efektif kedua variabel bebas sebesar 25,8%.

Kata kunci: *hobbo syndrome, turnover intention, persepsi pengembangan karir, job characteristic*

Fenomena *turnover* merupakan fenomena dunia industri yang telah diteliti dalam beberapa dekade. *Turnover* pada dasarnya diartikan sebagai ukuran dimana pegawai melakukan perpindahan keluar dari perusahaan (Mokaya, 2008). Studi empiris dan teoritikal mengenai *turnover* yang paling populer dan masih digunakan sampai saat ini salah satunya berasal dari Mobley (1977). *Turnover* menurut Mobley terjadi akibat adanya niat karyawan (*intention*) untuk keluar dari perusahaannya. *Turnover intention* merupakan suatu bagian/ niat yang bermaksud melakukan *turnover* dan merupakan faktor penting yang menentukan terjadinya *turnover* yang aktual (Tremblay, 2000).

Turnover intention dalam model yang dikemukakan oleh Mobley (1977) diindikasikan dengan adanya pemikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*), keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan lain (*intentions to search for another job*), dan intensi untuk berhenti (*intention to quit*). Sebelum benar-benar memutuskan untuk meninggalkan perusahaan, karyawan akan memiliki intensi dan pemikiran tersebut sehingga akhirnya benar-benar berhenti dari perusahaan. Penelitian *turnover* yang menggunakan teori Mobley diantaranya Hollingsworth dkk, 1978; Hom dan Griffeth, 1991; Morrel, 2001; Parker, 2003; Kotzé & Roodt, 2005; Mokaya, 2008; Zimmerman dan Darnold, 2009; Bay, 2010; Long, 2012; dan Eric 2012.

Turnover yang normal tidak boleh lebih dari 10% per tahunnya (Ridlo, 2012; Lilis, 2008). *Turnover* yang tinggi mengindikasikan adanya permasalahan dalam perusahaan (Armstrong, 2005). Dampak yang disebabkan oleh *turnover*

berupa meningkatnya biaya perekrutan, asimilasi, meningkatkan biaya pelatihan tenaga kerja baru, dan biaya administratif lainnya (Mobley, 1977; Morrel, 2001). *Turnover* yang tinggi juga berpengaruh terhadap citra perusahaan, keamanan data perusahaan, dan biaya relokasi karyawan (Kotzé & Roodt, 2005; Eric, 2012).

Turnover merupakan suatu ancaman tersendiri bagi perusahaan di beberapa negara di belahan dunia. Hasil survei yang dilakukan dan diterbitkan dalam *ebizzasia magazine* (2008) menunjukkan tingkat *turnover* yang terjadi di beberapa negara dalam tabel berikut:

Tabel 1. Rasio *Turnover* Karyawan di Sejumlah Negara

No.	Negara	Rasio <i>Turnover</i>
1.	India	22%
2.	Singapore	19%
3.	Malaysia	18%
4.	Indonesia	14%
5.	Philippines	13%
6.	Thailand	11%
7.	Hong Kong	10%

Sumber: *ebizzasia magazine* 2008

Survei tersebut memperlihatkan bahwa jika dibandingkan dengan beberapa negara Asia lainnya, *turnover* di Indonesia cukup tinggi, dibuktikan dengan urutannya sebagai nomor empat di antara negara lainnya dengan rasio *turnover* sebesar 14 persen.

Turnover di Indonesia, meskipun menempati urutan empat besar belum disikapi sebagai sesuatu yang patut diwaspadai dan belum ada badan khusus yang menanganinya, padahal menurut survei *Global Strategic Rewards* pada tahun 2007-2008 yang dilakukan oleh Wyatt dan Suhendro (2008) menjelaskan bahwa kehilangan karyawan berprestasi tinggi dan karyawan dengan keahlian khusus, yang terjadi dalam bentuk *turnover*, sudah menjadi masalah yang perlu

diwaspadai oleh industri di Indonesia. *Global Workforce Study* (Towerwatson, 2012) pada tahun 2012 melakukan penelitian terhadap karyawan di Indonesia menghasilkan temuan bahwa 27% dari karyawan Indonesia yang di survei mengatakan bahwa dalam dua tahun mendatang kemungkinan mereka akan meninggalkan pekerjaannya saat ini dan sebanyak 42% karyawan yang di survei yakin mereka harus meninggalkan perusahaan mereka sekarang untuk meningkatkan karirnya di masa depan.

Turnover di bidang industri sendiri di teliti oleh *CompData Surveys* (Bares, 2007) yang hasilnya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2: Rata-Rata *Turnover* di Berbagai Bidang Industri

No.	Area	<i>Turnover Rate</i> (%)
1.	<i>Hospital</i>	21,3
2.	<i>Healthcare</i>	15,5
3.	<i>Real Estate/ Construction</i>	15,4
4.	<i>Distribution</i>	15,3
5.	<i>Others</i>	15,1
6.	<i>Services</i>	14,7
7.	<i>Not-For-Profit</i>	13,3
8.	<i>Financial Services</i>	13,3
9.	<i>Technology</i>	10,6

Sumber: *CompData Surveys* 2007

Tabel tersebut menunjukkan bahwa *turnover rate* dalam bidang distribusi menempati urutan keempat setelah bidang kesehatan dan konstruksi. Berdasarkan hasil *survey* yang telah dikemukakan di atas, *turnover* di bidang distribusi termasuk tinggi karena menempati urutan empat besar.

PT X merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang distribusi *building material* dan *consumer goods* yang memiliki basis di wilayah Sumatera.

Turnover yang terjadi di perusahaan ini cukup tinggi dengan estimasi *turnover* mencapai 16, 29%. *Turnover* yang terjadi dapat dilihat dalam tabel:

Tabel 3: Jumlah *Turnover* PT X Tahun 2012

No.	Bulan	Jumlah <i>Turnover</i> (orang)
1.	Januari	5
2.	Februari	2
3.	Maret	5
4.	April	6
5.	Mei	14
6.	Juni	12
7.	Juli	5
8.	Agustus	3
9.	September	16
10.	Oktober	12
Jumlah		81
Estimasi persentase <i>turnover</i>		16, 29 %

Sumber: Data Perusahaan

Turnover yang terjadi di PT X berdasarkan tabel cukup tinggi dengan estimasi persentasenya 16, 29%. Hasil *exit interview* menghasilkan temuan bahwa alasan karyawan umumnya berhenti karena dipengaruhi oleh persepsi karyawan mengenai kurangnya kejelasan mengenai pengembangan karir di perusahaan. Pengembangan karir yang tidak jelas membuat karyawan merasa karirnya terhenti di satu titik meskipun telah bekerja bertahun-tahun. Ketidakjelasan ini menimbulkan ketidakpuasan sehingga mempengaruhi keputusan mereka untuk mencari pekerjaan lain dan berhenti dari perusahaan.

Hasil wawancara dengan manajer HRD dan beberapa karyawan secara random menyebutkan bahwa selain pengembangan karir yang dipersepsikan tidak jelas, *job characteristic* yang belum jelas juga menjadi salah satu penyebab pegawai ingin melakukan *turnover*. Karakteristik pekerjaan kurang memberikan pembeda antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya sehingga terkesan

tumpang tindih dan belum ada garis tegas yang memisahkan karakteristik pekerjaan satu dan lainnya. Karakteristik individu maupun kelompok yang berhubungan dengan pekerjaan yang akan dilakukannya belum terpetakan secara jelas sehingga karyawan merasa kurang nyaman dan berpikir untuk mencari pekerjaan di tempat lainnya. Pemikiran tersebut merupakan niat (*intention*) karyawan tersebut untuk melakukan *turnover*.

Bukti empiris menyatakan bahwa niat untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*) merupakan prediktor kuat terjadinya *turnover* (Brough & Frame, 2004). Niat untuk berhenti ini dapat berdasarkan berbagai macam hal yang berkaitan dengan situasi kerjanya. Supervisi, *benefits*, rekan kerja, kondisi pekerjaan, komunikasi, dan promosi merupakan komponen yang berpengaruh dalam mencapai kepuasan kerja (Ali, 2009; Lian & Tui, 2012).

Promosi merupakan sarana bagi karyawan dalam mengembangkan karirnya. Karyawan yang merasa memiliki kesempatan untuk meningkatkan karirnya cenderung melihat adanya kepedulian perusahaan dan merasa puas karena kebutuhannya terpenuhi. Beberapa studi empiris (Gibson, 2004; Egan dkk, 2004; Wright & Bonett, 2007) juga mendukung teori tersebut, dimana hasil penelitian mereka menyebutkan bahwa salah satu faktor dan prediktor signifikan dari *turnover intention* adalah adanya pengembangan karir di perusahaan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan karyawan cenderung memiliki *turnover intention* jika ia merasa kurang adanya kesempatan untuk promosi serta kejelasan jenjang karirnya (Joo, 2009).

Kejelasan jenjang karir terbukti secara linear berpengaruh terhadap intensi karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. Hal ini dijelaskan oleh Gibson (2004) sebagai proses dimana karyawan menilai perusahaan terhadap tingkat kejelasan keamanan hidup yang dapat diberikan yang mana diukur berdasarkan peningkatan jenjang karir dan manfaat yang diberikan. Lebih jauh dapat dijabarkan ketika karyawan memiliki persepsi mengenai tidak adanya pengembangan karir di perusahaan, ia cenderung memiliki keinginan untuk berpindah (*intensi turnover*) ataupun mencari pekerjaan lain untuk mengembangkan karirnya (Khatri & Fern, 2001; Ooi dkk, 2007; Holtom dkk, 2008; Vandenberghe & Tremblay, 2008; Yue dkk 2011). Armstrong (2005) berargumen bahwa tingkat pengetahuan pegawai yang diperoleh dari *training* dan pendidikan perusahaan serta terpenuhinya kebutuhan untuk mengembangkan diri dapat menjadi faktor penyebab karyawan memutuskan untuk tetap berada di perusahaan.

Gibson (1996) menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan upaya yang berkesinambungan antara satu dan lainnya dalam meningkatkan karir karyawan dalam perusahaan. Bernardin dan Russel (1998) mendefinisikan pengembangan karir sebagai suatu upaya formal, terorganisasi, dan terencana untuk mencapai keseimbangan di antara kebutuhan karir karyawan dan permintaan tenaga kerja dalam organisasi. Konsep pengembangan karir menurut Gibson (1996; 2004) meliputi aspek karyawan itu sendiri dan aspek organisasional dimana persepsi karyawan terhadap pengembangan karir dalam perusahaan yang dinilai tidak hanya berdasarkan kriteria perusahaan kepada para

pegawainya, tetapi juga penilaian pegawai terhadap dirinya dalam perencanaan dan peningkatan karir mereka.

Peningkatan tersebut berpengaruh terhadap bagaimana karyawan mau melakukan peningkatan kemampuan dan keahlian dalam menunjang karirnya dan bagaimana perusahaan menyediakan sarana untuk memfasilitasinya (Lestari, 2010). Sarana fasilitas tersebut seperti adanya pelatihan, pengembangan pendidikan, program promosi dan mutasi (Moekijat, 1991; Gibson, 2004). Adanya kejelasan dan jenjang karir dari suatu perusahaan mempengaruhi keinginan karyawan untuk tetap tinggal atau keluar dari perusahaan tersebut (Gibson, 1996).

Intensi karyawan untuk melakukan turnover pada dasarnya dapat dibagi ke dalam beberapa faktor, yang mana salah satunya adalah tersedianya peluang untuk mengembangkan karirnya. Faktor ini dibutuhkan agar karyawan tetap merasakan bahwa salah satu tujuannya memasuki dunia kerja/ organisasi tercapai, yakni suatu keinginan untuk mendapatkan dorongan dan kesempatan untuk maju, yang mana dalam dunia kerja dapat dianalogikan sebagai sebuah kesempatan/ peluang untuk mengembangkan karirnya (Gibson 1996; Kirschenbaum & Negrin, 1999).

Persepsi karyawan terhadap pengembangan karir dapat berkembang menjadi positif maupun negatif. Karyawan yang menilai pengembangan karir dalam perusahaan menguntungkannya, ia akan merasa puas dan menaikkan keinginannya untuk tetap bekerja bagi perusahaan, sebaliknya, jika ia merasa pengembangan karir dalam perusahaan tidak mendukung karirnya, ia akan meningkatkan niat melakukan perpindahan kerja, yang mana dalam hal ini adalah *turnover intention* (Chang, 1999).

Pengembangan karir tidak terlepas dari adanya kejelasan jenjang karir di perusahaan. Jenjang karir ini disusun melalui proses pendefinisian *Job description* suatu pekerjaan. *Job description* kemudian dielaborasi dalam teknik *job design*. Hasil akhir dari penjabaran *job design* ini salah satunya adalah *job characteristic* (Philip, 1986; Robbins & Coulter, 2006), yang berfungsi untuk mengidentifikasi karakteristik individu maupun kelompok yang berhubungan dengan pekerjaan yang akan dilakukannya. Ketika *job characteristic* teridentifikasi, maka diharapkan keinginan karyawan untuk menetap akan meningkat dan akhirnya bisa menurunkan tingkat turnover yang terjadi.

Job characteristics menurut Hackman dan Oldham (1980) berdasar pada ide mengenai pekerjaan/ tugas itu sendiri yang merupakan kunci utama mengapa karyawan meninggalkan pekerjaannya. Pekerjaan yang tidak jelas, monoton, dan kurang mendapat perhatian cenderung mengarahkan karyawan pada keinginan untuk berhenti. Variasi dalam pekerjaan, kesempatan untuk mengerjakan pekerjaan dengan otonomi, dan kejelasan pekerjaan merupakan indikator utama untuk menambahkan nilai tambah pada pekerjaan yang monoton dan dapat membantu menurunkan tingkat *intention turnover* pada karyawan. Model *job characteristic* dari Hackman dan Oldham merupakan model yang paling berpengaruh dan banyak digunakan dalam penelitian (Kumar dkk, 2011), diantaranya penelitian oleh Kelloway dan Barling (1991); Ferris dan Kacmar (1992); Gagne (1997); Samad (2006); Alfami (2009); Ali (2009); Mc Knight, dkk (2009); Bonhomme dkk (2010); Chao (2010); dan Kumar, dkk (2011).

Hackman dan Oldham (1975); Mc Knight, dkk. (2009); dan Bonhomme dkk (2010); mendefinisikan *job characteristics* sebagai persepsi pekerja mengenai tugas pekerjaannya, meliputi variasi keahlian, otonomi kerja, dan umpan balik pekerjaan. Karakteristik pekerjaan tersebut akan menjadi variabel pembeda antara satu pekerjaan dan pekerjaan lainnya. Karakteristik ini melingkupi pekerjaan itu sendiri dan karyawan yang terlibat maupun berkorelasi didalamnya (Alfami, 2009). Mc Knight, Ahmad, dan Schroeder (2001) lebih jauh lagi mendefinisikan bahwa karakteristik pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan dapat meningkatkan moral kerja karyawan dimana moral kerja ini didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk mengejar target kerja yang diharapkan darinya. Secara tidak langsung karyawan tersebut merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan memiliki keinginan untuk tinggal lebih lama.

Hackman dan Oldham (1980) mengemukakan bahwa *job characteristic* akan mempengaruhi performa kerja individual berdasarkan persepsi psikologis seseorang terhadap pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang karakteristiknya jelas melingkupi lima karakteristik yakni adanya *feedback*, *autonomy*, *skill variety*, *task significance*, dan *task identity*. Jika pekerjaan di desain untuk meningkatkan kelima karakteristik tersebut, karyawan cenderung akan merasakan adanya arti dari pekerjaan itu sendiri (*experienced meaningfulness of work*), keinginan untuk bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaannya (*experienced responsibility for work outcomes*), dan pengetahuannya mengenai hasil dari pekerjaan tersebut (*knowledge of the results of work*). Ketiga fase ini selanjutnya akan memberikan

perkembangan positif terhadap hasil pekerjaan maupun personal karyawan itu sendiri. Bonhomme dkk (2010) menyatakan bahwa karyawan yang merasa demikian cenderung akan lebih menghargai pekerjaannya dan cenderung menginginkan untuk tinggal lebih lama (*low turnover intention*). Hal ini pada perkembangannya dapat menurunkan *absenteeism*, *turnover*, dan menaikkan performa kerja dan motivasi karyawan (Chao, 2010). Perkembangan beberapa penelitian selanjutnya, ketiga fase ini dianggap masuk secara implisit dalam komponen *job characteristic* dan pengukurannya tidak dilakukan secara terpisah (Gagne, 1997); Samad 2006; Chao, 2010). Hal ini dilakukan agar tidak terjadi tumpang tindih antara pengaruh variabel penelitian jika ternyata *outcome* variabel lainnya dalam penelitian memiliki tahapan pengaruh psikologis yang sama.

Samad (2006) meneliti tentang fenomena *turnover intention* yang dipengaruhi oleh variabel *job characteristics*. Hasil penelitiannya mengindikasikan bahwa *job characteristics* meliputi *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy* dan *feedback* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian lainnya mengenai hubungan *turnover* dengan *job characteristic* beberapa diantaranya dilakukan oleh Mc Knight (2009); Ali (2009); Bonhomme dkk (2010), dan Chao (2010) dimana menghasilkan kesimpulan bahwa *turnover* secara signifikan menunjukkan hubungan yang negatif dengan *job characteristic*. Hal ini dijabarkan bahwa karyawan yang merasa karakteristik pekerjaannya jelas cenderung memiliki keinginan untuk tinggal lebih lama. Hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa *job characteristic* yang lebih jelas mampu menurunkan *turnover intention* karyawan.

Turnover intention merupakan prediktor akurat terhadap *turnover aktual*. Intensi atau keinginan ini diteliti oleh Ghiselli (1974) untuk mendapatkan pemahaman lebih jauh mengenai hal tersebut. Hasil penelitian Ghiselli menyebutkan gagasan mengenai *hobo syndrome*, yakni sindrom dimana karyawan cenderung melakukan perpindahan dan peloncatan pekerjaan (*job hopping*). Sindrom ini digunakan untuk memprediksi *turnover* aktual di masa mendatang dan secara positif berkorelasi terhadap *turnover intention* (Becton, 2011).

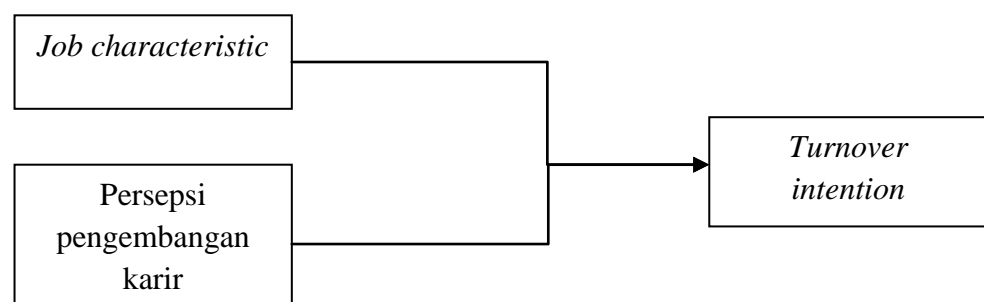
Ghiselli melakukan penelitian longitudinal terhadap fenomena *turnover* dan menemukan bahwa terdapat kecenderungan pada diri seseorang untuk melakukan perpindahan pekerjaan dari satu tempat ke tempat lainnya. Ghiselli kemudian menyebut kecenderungan ini sebagai *hobo syndrome*. Hasil penelitian Ghiselli menyatakan bahwa *hobo syndrome* dapat dideteksi dari banyaknya perpindahan kerja yang dilakukan karyawan di masa lampau selama lima tahun terakhir. Hasil penelitian Ghiselli (1974) menjelaskan bahwa karyawan yang sering berpindah-pindah pekerjaan dalam riwayat kerja lima tahun terakhir dapat terindikasi memiliki *hobo syndrome*.

Hobo syndrome secara empiris diteliti oleh Judge dan Wantanabe (1992), Munasinghe dan Sigman (2004), serta Becton, dkk (2011) yang akhirnya menunjukkan bahwa *hobo syndrome* secara positif berkorelasi dengan *turnover* dan dapat memberikan prediksi terhadap *turnover* aktual di masa mendatang. Judge dan Wantanabe (1992) menjelaskan bahwa karyawan yang terbukti sering melakukan perpindahan kerja pada masa lampau diprediksi akan melakukan

perpindahan kerja di masa yang akan datang. *Turnover* aktual dapat diprediksi berdasarkan *historical background* pengalaman kerja sebelumnya.

Prediksi tentang *turnover* dapat memberikan gambaran mengenai kemungkinan pegawai yang memiliki keinginan untuk melakukan *turnover* sebelum terjadinya *turnover* aktual sehingga dapat dilakukan tindakan preventif. Keinginan *turnover* atau *turnover intention* itu sendiri menurut Mobley (1977); Morell (2001); Lambert (2001); Price (2001); dan Randhawa (2007) merupakan prediktor akurat dari *turnover* aktual.

Berdasarkan kajian empiris dan teoritis yang ada, peneliti bermaksud untuk menguji pengaruh *job characteristic* dan persepsi pengembangan karir terhadap *turnover intention*, terutama pada pegawai yang terindikasi *hobo syndrome* di PT X. Kerangka teoritis yang mendasari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Hubungan Antar Variabel

Hipotesis:

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

Ada pengaruh Persepsi pengembangan karir dan *job characteristic* terhadap *intensi turnover* pada karyawan yang terindikasi *hobo syndrome*.

METODE PENELITIAN

Subyek Penelitian

Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dimana subyek penelitian ini adalah karyawan PT X yang terindikasi *hobo syndrome*. Penelitian mengenai *hobo syndrome* telah dilakukan oleh Munasighe dan Sigman (2003); Judge dan Wantanabe (1992); Feng (2003); dan Becton dkk (2011). Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa studi demografi terhadap *past experienced* pekerjaan sebelumnya secara signifikan mampu memprediksi *turnover* aktual.

Indikasi *hobo syndrome* menurut Ghiselli (1974) dapat dilihat dari penelusuran terhadap riwayat pekerjaan sebelumnya. Pengecekan terhadap riwayat pekerjaan ini dilakukan dalam kurun lima tahun terakhir. Jika ditemukan perpindahan kerja dari satu tempat ke tempat lainnya lebih dari tiga kali maka diasumsikan pegawai tersebut terindikasi memiliki *hobo syndrome*. Indikasi lainnya ditambahkan dalam penelitian Judge, Becton, dan Carl (2011) yakni karyawan yang terindikasi *hobo syndrom* cenderung mudah merasa bosan dan tidak tertarik pada pekerjaan monoton, mudah merasa tidak puas terhadap pekerjaan. Hal ini juga ada dalam penelitian Feng (2003) dimana karyawan yang terindikasi *hobo syndrome* cenderung meninggalkan perusahaan karena alasan pribadi, motivasi internal dan bergantung pada tingkat kepuasan terhadap pekerjaannya. Kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan uraian diatas, ciri-ciri karyawan yang terindikasi *hobo syndrome* adalah:

1. Memiliki riwayat pindah pekerjaan (*job hopping*) selama tiga kali atau lebih dalam lima tahun terakhir

2. Melakukan perpindahan pekerjaan karena alasan pribadi
3. Cenderung mudah bosan dan tidak tertarik pada pekerjaan monoton

Indikasi *hobo syndrome* berdasarkan uraian diatas menjadi pokok penentuan subyek penelitian. Oleh karena itu ciri-ciri subyek penelitian ini adalah:

1. Merupakan karyawan PT X
2. Memiliki riwayat pindah pekerjaan (*job hopping*) selama tiga kali atau lebih dalam lima tahun terakhir
3. Melakukan perpindahan pekerjaan karena alasan pribadi
4. Cenderung mudah bosan dan tidak tertarik pada pekerjaan monoton, hal ini diambil pada karyawan level III yang merupakan operator dan administrator dimana fungsi utama pekerjaan mereka meliputi tugas-tugas pekerjaan yang sifatnya monoton pada PT X

Subyek penelitian akan diambil berdasarkan *background checking* dengan menggunakan data demografis. Pedoman data demografis menggunakan form data karyawan PT X (*terlampir*).

Instrumen Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terbagi dua, yakni variabel tergantung (*independent variable*) yakni *turnover intention* dan variabel bebas (*dependent variable*) yakni Persepsi pengembangan karir dan *Job characteristic*. Variabel-variabel tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. *Turnover intention*

Variabel tergantung yakni *turnover intention* diukur menggunakan skala berdasarkan aspek-aspek yang mempengaruhi *turnover intention* menurut

Mobley (1977). Skala ini diadaptasi dan digunakan dalam beberapa penelitian sebelumnya diantaranya oleh Parker (2005) $r=0.9$; Samad (2006) $r=0.89$; Panjaitan (2009) $r=0.840$; dan Bay (2010) $r=0.891$. Aspek-aspek yang digunakan dalam skala tersebut adalah:

- a. *Intention to quit*, merupakan keinginan dan kecenderungan untuk berhenti dari bekerja dan atau pemutusan terhadap hubungan kerja.
- b. *Intention to search of another job*, merupakan pemikiran untuk mencari alternatif pekerjaan baru.
- c. *Thought of quitting*, merupakan segala pemikiran untuk berhenti dari pekerjaan dan atau pemutusan hubungan kerja.

Skala ini menggunakan lima pilihan jawaban yang mengacu pada skala Likert yakni sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju.

Tabel 4. *Blueprint Skala Turnover Intention*

No	Aspek	Nomor Aitem	
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>
1.	<i>Intention to quit</i>	5, 10, 8	1, 2, 3, 14
2.	<i>Intention to search of another job</i>	6, 9, 12	15
3.	<i>Thought of quitting</i>	4, 11	7, 13

2. Persepsi terhadap pengembangan karir

Pengukuran persepsi terhadap pengembangan karir menggunakan alat ukur berdasarkan aspek pengembangan karir menurut Gibson (1996; 2004). Aspek-aspek ini dipilih dan diadaptasi dalam beberapa penelitian diantaranya oleh Ivana (2005); Shapiro (2008); Kimberly (2009); Lounsbury dkk (2009); dan Lestari (2010), dengan reliabilitas berkisar antara 0.70-0.921. Aspek pengembangan karir tersebut meliputi:

a. Pendidikan

Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan pegawai dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian tentang pengetahuan umum, termasuk peningkatan penguasaan teori dan kemampuan memutuskan persoalan-persoalan dalam rangka mencapai tujuan.

b. Pelatihan

Pelatihan adalah tindakan untuk meningkatkan pengetahuan, kecakapan, dan keterampilan seorang karyawan untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu.

c. Promosi jabatan

Promosi jabatan adalah perpindahan jabatan baik secara vertikal maupun horisontal yang akan disertai dengan perubahan status, kekuasaan, dan tanggung jawab yang lebih besar.

d. Mutasi jabatan

Mutasi jabatan adalah pemindahan pegawai dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya yang dapat disertai dengan perubahan posisi jabatan.

e. Prestasi karir (*career performance*)

Indikator ini diukur dengan perubahan gaji dan posisi dalam jenjang karir karyawan serta sejauhmana karyawan ingin menunjukkan kinerjanya pada perusahaan.

f. Sikap karir (*career attitude*)

Mengacu pada cara seorang karyawan memandang dan menilai karir mereka. Orang yang memiliki sifat karir positif akan memiliki persepsi dan penilaian yang positif terhadap karir mereka, demikian pula sebaliknya.

g. Adaptasi karir (*career adaptation*)

Adaptasi karir menunjukkan aplikasi pengetahuan, keahlian, dan teknologi mutakhir dalam perjalanan karir.

h. Identitas karir (*career identity*)

Identitas karir meliputi sejauh mana karyawan memiliki kesadaran yang konsisten mengenai kepentingan, nilai, dan harapan mereka bagi masa depan, dan sejauh mana orang memandang hidup mereka konsisten sepanjang waktu, sejauh mana mereka melihat diri sendiri sebagai masa lalu mereka. Gagasan utamanya adalah ingin menjadi apa, apa yang harus dilakukan untuk dapat menjadi orang yang diinginkan.

Skala ini meliputi 32 aitem dengan reliabilitas sebesar 0.921. Pilihan jawaban berupa Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS).

Tabel 5. *Blueprint* Skala Persepsi Pengembangan Karir

No	Aspek	Nomor Aitem	
		Favorable	Unfavorable
1.	Pendidikan	3, 21	2,
2.	Pelatihan	7, 31	16, 23, 25
3.	Promosi Jabatan	10	4, 19
4.	Mutasi Jabatan	20	18, 22
5.	Prestasi Karir	15, 24	11, 17
6.	Sikap Karir	5, 26	1, 8, 30
7.	Adaptasi Karir	9, 28	6, 27
8.	Identitas Karir	12, 13, 32	14, 29

3. *Job characteristic*

Variabel ini diukur berdasarkan aspek-aspek *job characteristic* dari Hackman dan Oldham (1980). Alat ukurnya menggunakan adaptasi aitem yang relevan dari *Job Diagnostic Surveys* (JDS) yang mengambil model dari *job characteristic model* (JCM) dari Hackman dan Oldham (1980). *Job diagnostic survey* merupakan alat ukur yang paling reliabel untuk mengukur variabel *job characteristics* (Kumar dkk, 2011). Alat ukur tersebut telah banyak digunakan dalam penelitian sebelumnya, diantaranya oleh Samad (2006) $r=0.93$; Alfami (2009) $r=0,861$; Mc Knight, dkk. (2009) $r=0,78$; Chao (2010) $r=0.89$; dan Kumar (2011), dkk $r=0.72$. Aspek-aspek *job characteristic* menurut Hackman dan Oldham (1980):

- a. *Job feedback* (umpan balik pekerjaan), merupakan sejauh mana pelaksanaan aktivitas kerja membuat seorang individu mendapat informasi yang jelas dan langsung mengenai efektivitas kinerjanya
- b. *Autonomy* (otonomi), merupakan tingkat sampai sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan kepada pekerja untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan metodenya sendiri untuk mencapai target pekerjaan
- c. *Skill variety* (variasi keterampilan), merupakan variasi keterampilan yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan.
- d. *Task significance* (signifikansi tugas), merupakan esensi sejauh mana pekerjaan berpengaruh secara substansial dalam kehidupan pekerja lainnya.

- e. *Task identity* (identitas tugas), merupakan derajat dimana suatu pekerjaan membutuhkan penyelesaian dari seluruh bagian pekerjaan yang bisa diidentifikasi.

Skala ini meliputi 18 aitem dengan 6 aitem di bagian I dan 12 aitem di bagian II. Pada perkembangannya Hackman dan Oldham menambahkan satu aspek pelengkap berupa *feedback from agents*.

Tabel 6. *Blueprint Skala Job Characteristic*

No	Aspek	Nomor Aitem		
		Bagian I	Bagian II	
			Favorable	Unfavorable
1.	<i>Feedback from job itself</i>	6	3	10
2.	<i>Feedback from agents</i>	4	8	5
3.	<i>Autonomy</i>	1	11	7
4.	<i>Skill variety</i>	3	1	4
5.	<i>Task significance</i>	5	6	12
6.	<i>Task identity</i>	2	9	2

Analisis Data

Data penelitian selanjutnya diolah dengan metode statistik, karena data yang diperoleh berwujud angka dan metode statistik dapat memberikan hasil yang objektif. Teknik analisis statistik untuk menguji hipotesis adalah dengan menggunakan analisis regresi dua prediktor, karena dapat digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara dua gejala prediktor dan satu gejala kriterium (Hadi, 1995). Sugiyono (2006) mengungkapkan analisis regresi ganda digunakan bila bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai prediktor dimanipulasi.

Prosedur Penelitian

1. Tahapan Persiapan

Pada tahapan ini, penyusun mengajukan proposal berdasarkan fenomena penelitian yang akan diambil. Proposal ini kemudian diuji untuk mengetahui batasan-batasan masalah yang diangkat serta menentukan jenis alat ukur dan metode pengukuran yang reliabel dan valid. Kemudian penyusun akan segera mengajukan surat permohonan untuk mengadakan pengambilan data pada suatu perusahaan.

2. Tahapan pengumpulan data

Pada tahapan ini, setelah menerima ijin dari perusahaan, penyusun menentukan waktu *briefing* dengan pihak terkait untuk memberi sedikit penjelasan dasar mengapa penelitian ini dilakukan. Setelah itu penyusun merencanakan pengumpulan data dengan diawali pemberian *informed consent*. Tahap selanjutnya dilanjutkan dengan mengumpulkan subjek penelitian yang sebelumnya telah ditentukan melalui metode sampling yang tepat. Alat ukur berupa kuesioner untuk direspon oleh subjek penelitian.

3. Tahapan Analisis data

Pada tahapan ini penyusunan akan melakukan konversi respon sampel untuk dapat diolah ke dalam bentuk angka. Kemudian, penyusun akan melakukan tahapan analisis yang diawali dengan tahapan uji normalitas dan linearitas serta uji multikolinieritas. Untuk menguji hipotesis digunakan analisis regresi ganda. Setelah tahapan tersebut, penyusun akan

membuat hasil penelitian dan pembahasan uji hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya.

HASIL PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada tanggal 2-7 Januari 2013 dengan menyebarkan skala baik secara langsung kepada responden maupun melalui *email* dengan total subyek sebanyak 78 orang. Hasil penelitian kemudian dianalisis untuk memperoleh penjabaran lebih dalam.

Profil Subyek

Rerata umur subyek penelitian ini 33,47 tahun dengan rata-rata masa kerja 2,73 tahun dan jumlah perusahaan yang pernah dimasuki sebelumnya dalam kurun lima tahun terakhir sebanyak 33,33 % memasuki lebih dari empat perusahaan dan sebanyak 66,67% memasuki tiga sampai empat perusahaan. Sebagian besar subyek adalah pria yakni sebanyak 60,26 % dan wanita 39,74 %. Subyek yang telah menikah sebanyak 28% dan yang belum menikah 72%. Lebih lanjut dapat dilihat pada tabel:

Tabel 7. Profil Subyek

No		Mean	n	%
1.	Umur	33,47	-	-
2.	Masa Kerja	2,73	-	-
3.	Riwayat Perusahaan Sebelumnya:			
	>4 perusahaan	-	26	33,33%
	3-4 perusahaan	-	52	66,67%
4.	Pria	-	47	60,26 %
5.	Wanita	-	31	39,74 %.
6.	Belum Menikah	-	29	37,18%
7.	Menikah	-	49	62,82%

Uji Validitas dan Reliabilitas

Langkah pertama yang dilakukan adalah mengukur reliabilitas dan validitas alat ukur. Reliabilitas dan validitas aitem yang dapat memberikan kontribusi baik dalam penelitian memiliki koefisien relasi $\geq 0,70$ dan $\geq 0,30$ (Sugiyono, 2007). Hasil reliabilitas dan validitas penelitian ini:

Tabel 8. Reliabilitas dan Validitas Skala Penelitian

No	Variabel	Aitem Layak	Aitem Gugur	Reliabilitas	Validitas
1.	<i>Turnover Intention</i>	11	4	0,840	0,346-0,685
2.	Persepsi Pengembangan Karir	32	0	0,953	0,307-0,828
3.	<i>Job Characteristic</i>				
	- Bagian I	6	0	0,797	0,457-0,693
	- Bagian II	12	0	0,939	0,594-0,862

Koefisien reliabilitas *turnover intention* sebesar 0,840 dengan validitas berkisar 0,346-0,685; persepsi pengembangan karir 0,953 dengan validitas 0,307-0,828; *job characteristic* bagian I 0,797 validitasnya 0,457-0,693; dan bagian II 0,939 dengan validitas 0,594-0,862 menunjukkan bahwa aitem memiliki validitas dan reliabilitas yang baik.

Uji Asumsi

Uji asumsi yang dilakukan pertama kali adalah uji normalitas dengan menggunakan kolmogorov-smirnov (K-SZ) yang bertujuan untuk menguji data penelitian tersebar normal, hasil uji ini dinyatakan baik jika memiliki nilai $p > 0,05$.

Adapun nilai K-SZ dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 9. Uji Normalitas

No	Variabel	Nilai K-SZ	p
1.	<i>Turnover Intention</i>	1,149	0,143
2.	Persepsi Pengembangan Karir	1,296	0,073
3.	<i>Job Characteristic</i>	1,253	0,087

Uji normalitas menunjukkan nilai K-SZ pada *turnover intention* sebesar 1,149 dengan $p= 0,143$ ($p>0,05$), persepsi pengembangan karir 1,296, $p= 0,073$ ($p>0,05$), dan *job characteristic* 1,253 dengan $p= 0,087$ ($p>0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa semua data pada ketiga variabel tersebar secara normal.

Setelah melakukan uji normalitas, dilakukan uji linieritas. Uji linieritas yang baik memiliki signifikansi $p<0,05$. Hasil uji linieritas penelitian ini:

Tabel 10. Uji Linieritas

No	Variabel	F	p
1.	<i>Turnover Intention</i> terhadap Persepsi Pengembangan Karir	25,302	0,000
2.	<i>Turnover Intention</i> terhadap <i>Job Characteristic</i>	25,144	0,000

Hasil uji linieritas *turnover intention* terhadap persepsi pengembangan karir $F=25,302$ dan $p=0,000$ ($p<0,05$) sedangkan *turnover intention* terhadap *job characteristic* $F=25,144$ dan $p=0,000$ ($p<0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa data berdistribusi linier. Selain uji linieritas, dilakukan pula uji multikolinieritas untuk mengetahui apakah terjadi korelasi antara variabel independen. Nilai yang menunjukkan bebas multikolinieritas adalah nilai *tolerance* $> 0,10$ dan $VIF < 10$ (Ghozali, 2006). Uji multikolinieritas *turnover intention* terhadap persepsi pengembangan karir $VIF= 1,446$ (< 10) dan *tolerance*= $0,692$ ($> 0,1$) sedangkan *turnover intention* terhadap Job Characteristic $VIF = 1,446$ (< 10) dan *tolerance* = $0,692$ ($> 0,1$) sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua variabel bebas multikolinieritas.

Analisis

Hipotesis penelitian menyebutkan adanya pengaruh antara variabel persepsi pengembangan karir dan *job characteristic* terhadap *turnover intention*. Hasil analisis data memperoleh nilai signifikansi $p=0,000$ ($p>0,01$). Hal ini menunjukkan ada pengaruh yang sangat signifikan antara variabel persepsi pengembangan karir dan *job characteristic* terhadap *turnover intention*. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel:

Tabel 11. Hasil Uji Regresi

		Coefficients ^a					
		R Square	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model			B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)		66.603	5.399		12.337	.000
	PPK	0.247	-.307	.061	-.499	-5.021	.000
2	(Constant)		60.935	4.317		14.115	.000
	JC	0.319	-.286	.057	-.497	-4.994	.000
3	(Constant)		70.591	5.371		13.143	.000
	PPK	0.320	-.198	.070	-.323	-2.815	.006
	JC	0.320	-.183	.066	-.318	-2.775	.007

a. Dependent Variable: TI

Ket: TI=Turnover Intention; PPK=Persepsi Pengembangan Karir; JC=Job Characteristic

Pengaruh variabel persepsi pengembangan karir terhadap *turnover intention* sangat signifikan dengan $p=0,000$ ($p>0,01$) dan pengaruh variabel *job characteristic* terhadap *turnover intention* juga sangat signifikan dimana $p=0,000$ ($p>0,01$). Adapun sumbangan kedua variabel bebas tersebut terhadap *turnover intention* sebesar 32%. Sumbangan persepsi pengembangan karir terhadap *turnover intention* dengan konstan variabel *job characteristic* sebesar 24,7% dan

sumbangan variabel *job characteristic* dengan konstan variabel persepsi pengembangan karir terhadap *turnover intention* sebesar 31,9%.

Persamaan regresi yang diperoleh dari hasil analisis data dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 12. Persamaan Regresi

Model	Coefficients(a)				Collinearity Statistics		
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	70.637	5.366		13.164	.000		
PPK (X1)	-.198	.070	-.322	-2.816	.006	.692	1.446
JC (X2)	-.184	.066	-.320	-2.793	.007	.692	1.446

a Dependent Variable: TI (Y)

Ket: TI=Turnover Intention; PPK=Persepsi Pengembangan Karir; JC=Job Characteristic

Tabel diatas menunjukkan persamaan garis regresi dalam penelitian ini:

$Y = 70,637 - 0,198X_1 - 0,184X_2$. Hasil ini menunjukkan semakin tinggi nilai X_1 (persepsi pengembangan karir) dan X_2 (*job characteristic*) maka semakin rendah nilai Y (*turnover intention*). Artinya, terdapat pengaruh negatif antara persepsi pengembangan karir dan *job characteristic* terhadap *turnover intention*. Semakin baik persepsi pengembangan karir karyawan dan semakin jelas karakteristik pekerjaan, maka *turnover intention*-nya akan semakin rendah, demikian pula sebaliknya.

DISKUSI

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap pengembangan karir yang ada di perusahaan dan *job characteristic* mampu memberikan pengaruh terhadap keinginan mereka untuk tinggal lebih lama dalam perusahaan tersebut atau tidak (*turnover intention*), khususnya karyawan yang

terindikasi *hobo syndrome*. Hasil penelitian ini juga menunjukkan pengaruh negatif antara kedua variabel bebas terhadap variabel tergantung dengan persamaan regresinya $Y = 70,637 - 0,198X_1 - 0,184X_2$. Artinya, terdapat pengaruh negatif antara persepsi pengembangan karir (X_1) dan *job characteristic* (X_2) terhadap *turnover intention*. Semakin baik persepsi pengembangan karir karyawan dan semakin jelas karakteristik pekerjaan, maka *turnover intention*-nya akan semakin rendah, demikian pula sebaliknya.

Penelitian yang dilakukan oleh Parker (2005); Samad (2006); Panjaitan (2009); dan Bay (2010); Ivana (2005); Shapiro (2008); Alfami (2009); Lounsbury dkk (2009); dan Mc Knight, dkk. (2009); menemukan bahwa memang terdapat pengaruh signifikan antara persepsi pengembangan karir dan *job characteristic* terhadap *turnover intention*. Adapun *hobo syndrome* sendiri menurut Ghiselli (1974) memiliki kecenderungan untuk melakukan *job hopping* dan memiliki kecenderungan untuk melakukan *turnover* lebih tinggi dibandingkan karyawan lainnya. Karyawan dengan indikasi ini biasanya kurang menyukai dan mudah bosan terhadap aktifitas monoton. Beberapa karyawan level III PT X yang memiliki fungsi utama pekerjaan operator dan administrator merasa bahwa perusahaan kurang mendukung pola pengembangan karir mereka. Persepsi yang negatif mengenai pengembangan karir ini berujung pada keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini senada dengan hasil penelitian Chang (1999), Gibson (2004), dan Kimberly (2009) dimana persepsi karyawan terhadap pengembangan karir karyawan berkorelasi negatif dengan keinginan mereka untuk meninggalkan pekerjaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan persepsi pengembangan karir menyumbang 24,7% terhadap *turnover intention*. Persepsi terhadap pengembangan karir yang dirasa karyawan tidak memuaskan akan memberikan pengaruh terhadap keinginan mereka keluar sebesar 24,7%.

Karyawan menginterpretasikan peluang pengembangan karir sebagai suatu tantangan dan dorongan untuk bergerak maju. Tantangan dan dorongan untuk bergerak maju ini dapat menggerakkan minat dan perhatian karyawan untuk mengukur sejauh mana potensi yang dimilikinya sehingga dapat mendorongnya untuk bekerja lebih baik dan lebih lama di perusahaan (Gibson, 2004). Peluang ini juga merupakan kesempatan bagi karyawan untuk menunjukkan eksistensinya dalam karir, misi dan ambisinya untuk mencapai posisi puncak maupun posisi tertentu dalam jenjang karir yang ditawarkan (Kirschenbaum, 1999). Pergerakan karir yang jelas merupakan salah satu indikator karyawan akan tetap tinggal dan menurunkan tingkat *turnover intention* (Europhia, 2008). Karyawan yang melakukan *turnover* memiliki persepsi yang lebih negatif terhadap pengembangan karir serta promosi yang ada di perusahaan daripada karyawan yang memilih untuk tetap tinggal (Mobley, 1977; Gibson, 2004).

Keputusan karyawan untuk tinggal atau keluar tergantung pula pada pekerjaan itu apakah menantang atau tidak, apakah mereka mendapatkan dukungan dari pekerjaan itu untuk mengembangkan diri. Hal ini butuh diakomodasi perusahaan dengan cara menyediakan sumber daya. Peralatan, dan lingkungan yang mendukung terjadinya pengembangan diri karyawan yang bersangkutan (Gibson, 2004 & Lounsbury dkk, 2009). Jika karyawan dengan

kebutuhan untuk mendapatkan pekerjaan yang menantang tidak diakomodasi oleh adanya proses lebih lanjut dari pengembangan dirinya dalam pekerjaan, ia cenderung mengembangkan keinginan untuk berpindah pekerjaan.

Secara umum, perusahaan yang menyediakan kuantitas dan kualitas pengembangan diri yang relevan biasanya memberikan kesempatan karyawan untuk berkembang sejalan dengan bisnis perusahaan yang biasanya dituangkan pada *career path* (Lounsbury dkk, 2009). Sebagai bentuk respek terhadap adanya pengembangan karir yang jelas, biasanya karyawan akan berafirmasi positif terhadap perusahaan dan mengembangkan keinginan untuk tinggal lebih lama karena mencakup kebutuhan dan ambisi mereka dalam bekerja (Tan, 2008).

Karyawan PT X Level III yang terindikasi *hobo syndrome* pada dasarnya mudah merasa bosan pada pekerjaan monoton (salah satu ciri *hobo syndrome* dalam penelitian Ghiselli, 1974; Judge 2011) ditambah dengan persepsi mereka terhadap pengembangan karir yang menurut mereka kurang mendapatkan dukungan menyebabkan meningkatnya keinginan mereka untuk mencari pekerjaan lain dan melakukan *turnover*.

Pengaruh lainnya terhadap *turnover intention*, yakni *job characteristic* menyumbang sebesar 31,9%. Sumbangan ini lebih besar daripada persepsi pengembangan karir dalam mempengaruhi terjadinya *turnover intention*. Karyawan yang terindikasi *hobo syndrome* Level III PT X dalam penelitian ini cenderung merasakan ketidakjelasan pekerjaan, kurangnya faktor otonomi dalam bekerja, dan feedback yang kurang menjadi faktor yang lebih menentukan intensi mereka melakukan *turnover* daripada kejelasan jenjang karir itu sendiri.

Karyawan tersebut merasa pekerjaan yang masih tumpang tindih antar satu dan lainnya serta belum adanya pemisah yang jelas antara wewenang satu dan lainnya menyebabkan keinginan mereka untuk keluar meningkat.

Faktor kejelasan pekerjaan dan karakteristik pekerjaan yang masih belum jelas memberikan ambiguitas dan kebingungan karyawan dalam melakukan pekerjaannya sehingga mereka cenderung ingin untuk mencari pekerjaan di tempat lainnya. Penelitian yang dilakukan Hackman dan Oldham (1975); Samad (2006); dan Mc Knight dkk., (2009) menemukan bahwa pengaruh *job characteristic* terhadap *turnover intention* adalah negatif dimana semakin jelas suatu karakteristik pekerjaan memberikan pembeda dan keleluasaan pada karyawan untuk bekerja dengan otonominya maka mereka akan semakin merasa betah dan memiliki *turnover intention* yang rendah. *Skill variety, task identity, task significance, autonomy, dan feedback* yang lebih jelas atau dengan skor lebih tinggi pada skala penelitian jika dikaitkan dengan variabel *turnover intention* secara signifikan memberikan pengaruh negatif terhadap keinginan karyawan untuk melakukan *turnover* (Samad, 2006).

Konteks hubungan karyawan dengan pekerjaan sendiri merupakan satu mata rantai yang tidak terpisahkan. Melalui pekerjaan mereka mengaktualisasikan keinginan dan pengembangan diri meliputi pengembangan keahlian dan proses berpikir mandiri untuk menyelesaikan dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan itu (Kahya, 2007). Ketika karyawan merasa pekerjaan tersebut memenuhi kebutuhan mereka akan aktualisasi tersebut, mereka cenderung akan memilih untuk tinggal lebih lama. Alasan berpindah karena tidak mendapatkan feedback

yang cukup dari pekerjaannya dan kurang adanya kesempatan untuk mengaktualisasikan kebutuhan terhadap pekerjaan dalam penelitian Judge dan Wantanabe (1992); Becton dkk. (2011) merupakan salah satu alasan karyawan terindikasi *hobo syndrome* melakukan *turnover*.

Secara bersama-sama, variabel persepsi pengembangan karir dan *job characteristic* memberikan sumbangan terhadap *turnover intention* sebesar 32%. Artinya 68% dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel lain yang turut berpengaruh dapat dari beberapa faktor atau variabel eksternal. Faktor demografis juga dapat menjadi salah satu pengaruh karyawan memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Judge dan Wantanabe (1992); Feng (2003); dan Becton dkk (2011) menyebutkan bahwa jenis kelamin, tempat tinggal, faktor keluarga, dan beberapa faktor lainnya dapat memberikan sumbangan terhadap variabel *turnover intention*.

Keterbatasan lainnya dalam penelitian ini diantaranya kehandalan validitas dan reliabilitas instrumen penelitian ini terutama pada instrumen yang memiliki aitem skala yang dieliminasi, hasil penelitian yang terbatas pada karyawan *hobo syndrome* pada perusahaan distribusi, generalisasi terhadap model usaha lainnya perlu dilakukan penelitian lebih lanjut. Penelitian *hobo syndrome* pada dasarnya merupakan penelitian longitudinal namun adanya keterbatasan waktu untuk pengamatan longitudinal terhadap perkembangan karyawan PT X belum memungkinkan berdasarkan riwayat tingginya *turnover* karyawan pada level ini pada periode sebelumnya. Selain itu proses pengambilan data yang menggunakan *email* memberikan keterbatasan dalam kontrol dan kolektivitas data.

SARAN

Turnover yang tinggi pada karyawan PT X, khususnya karyawan level III yang terindikasi *hobo syndrome* berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan dipengaruhi oleh adanya persepsi negatif terhadap pengembangan karir karyawan dan kurang jelasnya karakteristik pekerjaan yang ada. Selama ini perusahaan memiliki fokus pada remunerasi yang dianggap merupakan faktor utama karyawan mengajukan pengunduran diri. Namun dari hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran bahwa kejelasan jenjang karir dan karakteristik pekerjaan yang berbeda-beda antara satu dan lainnya sehingga meminimalisir terjadinya tumpang tindih pekerjaan dapat menjadi salah satu solusi untuk mempertahankan karyawan. Saran yang dapat dianjurkan pada pihak perusahaan adalah membuat *career path* yang jelas dan *job description* yang membedakan antara satu pekerjaan dan pekerjaan lainnya dalam level yang sama.

Saran yang diajukan untuk penelitian selanjutnya yaitu: pertama, saran untuk penelitian dengan tema dan variabel yang sama, maka sebaiknya menggunakan metode pengambilan sampel di beberapa tempat sehingga dapat menjadikan komparasi dan menambah adanya kekayaan data. Peneliti dapat memperhatikan besar sampel penelitian untuk menambah validitas dan reliabilitas skala penelitian. Kedua, pengambilan data sebaiknya menggunakan kontrol langsung terhadap pengisian skala penelitian melalui kontrol personal maupun menggunakan rekanan, terutama jika penelitian menggunakan sarana elektronik untuk membantu proses penyebaran instrumen penelitian. Ketiga, saran bagi peneliti lain yang ingin mengetahui pengaruh persepsi pengembangan karir dan

job characteristic terhadap *turnover intention*, karena dalam penelitian ini menggunakan data demografis seperti umur, jenis kelamin, lama bekerja, ada kemungkinan faktor tersebut turut mempengaruhi variabel independen terhadap *turnover intention* sehingga penelitian di masa mendatang dapat mempertimbangkan untuk meneliti faktor demografis tersebut. Keempat, peneliti yang ingin meneliti lebih lanjut dengan subyek dan tema yang sama sebaiknya menggunakan metode longitudinal dalam penelitiannya sehingga menggambarkan variasi data yang lebih lengkap.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfami, Novel. (2009). *Pengaruh Aplikasi Job Characteristic Model Dan 3 M Model Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Dimediasi Oleh Dukungan Perusahaan*. (Unpublished Master's Thesis: Universitas Gadjah Mada).
- Ali, Nadzim. (2009). Factors Affecting Overall Job Satisfaction and Turnover Intention. *Journal of Managerial Sciences*, II (2), 239-252.
- Armstrong, M., & Stephen, T. (2005). *A hand book of Employee Reward Management And Practice (1st Ed)*. London: Kogan Page Limited.
- Bares, A. (2007). *Turnover Rates by Industry. 2007 Edition of Compensation Data Survey*, h: 3-5.
- Bay, F. (2010). *Pengaruh self efficacy dan sikap karyawan dalam penerapan perencanaan karir berbasis kompetensi terhadap turnover intention pada PT. Harif Data Tunggal Engineering Bandung*. (Unpublished Master's Thesis: Universitas Gadjah Mada).
- Becton, J. B., Judge, T. A., & Carr, J. C. (2011). Is The Past Prologue For Some More Than Others? The Hobo Syndrome And Job Complexity. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 448–460.
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. (1998). *Human Resource Management: An Experimental Approach International Edition*. New York City: Mc Graw Hill Book Company Inc.

- Bonhomme, S. Jolivet, G. Leuven, E. (2010). Job Characteristics and Labor Turnover: Assessing the Role of Preferences and Opportunities in Teacher Mobility. *Scientific Paper*. Published in http://www.cemfi.es/~bonhomme/profs_submit.pdf.
- Brough, P., & Frame, P. (2004). Predicting Police Job Satisfaction and Turnover Intentions: The role of Social Support and Police Organizational Variables. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(1), 8-16.
- Chang, E. (1999). Career Commitment as A Complex Moderator of rganizational Commitment and Turnover Intention. *Human Relations*, 1257-1278.
- Chao, K. L. (2010). Relationship among Organizational Commitment, Job Characteristics, Job Satisfaction, and Turnover Intention within Kindergartens: An Empirical Study in Malaysia. *Tainan National University of Educational Research Journal* 44 (1),179-204.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004), The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Journal of Human Resource Development Quarterly*, 15 (3), 279-301.
- Eric, N. C. H., Lam, Z. H., & Kumar, R. (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: A Regression Analysis. *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)*, 3 (2).
- Europhia. (2008). What Drives Logistics Professionals?. *Human Resource Research*.
- Feng, W. C. (2003). *The Turnover Intention And Job Hopping Behaviour Of Music Teachers*. (Master's Thesis: University of Malaya). Published in <http://dspace.fsktm.um.edu.my/bitstream/1812/726/1/Wong%20Chyi%20Feng.pdf>.
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*, 93-116.
- Gagne. (1997). Proximal Job Characteristics, Feelings of Empowerment, and Intrinsic Motivation: A Multidimensional Model. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(14) 1222-1240.
- Ghiselli, E. (1974). Some Perspectives for Industrial Psychology. *AmericanPsychologist*, 80–87.

- Gibson, D. E., Ivancevich, Donnelly. (1996). *Organization: Behaviour, Structure, Processes*. Times Mirror Higher Education Group, Inc.
- Gibson, D.E. (2004). Role models in career development: New directions for theory and research. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 134-156.
- Ghozali, Imam. 2006. *Analisis multivariat dengan program SPSS*. Semarang: BP
- Hackman J .R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Canada: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Hadi, S. (1995). *Metodologi Research 2*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hollingsworth, A. T., Mobley, William, H., Horner, Stanley, O. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W., & Eberly, M.B. (2008). *Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future*. *Journal of The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Hom, P., & Griffeth, R. 1991. A structural equations modeling test of a turnover theory: Crosssectional and longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76:350-366.
- Ivana, Tadic. (2005). *Career Development of Graduates In Economics and Bussiness Administration In Croatia*. (Master's Thesis: Ljubljana University). Published in <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/tadic2755.pdf>.
- Joo, B. K. (2009). Career Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: The Effects of Goal Orientation, Organizational Learning Culture and Developmental Feedback. *Leadership and Organization Development Journal*, 31 (6), 483-500.
- Judge, T. A., & Wantanabe, S. (1992). A Test of Ghiselli's "Hobo Syndrome". *CAHRS Working Paper*, 92-38.
- Kahya, Emin. (2007). The Effects of Job Characteristics and Working Conditions on Job Performance. *International Journal of Industrial Ergonomics* 37 (2007), 515–523.

- Kelloway, E. K., & Barling, J. (1991). Job Characteristics, Role Stress And Mental Health. *Journal of Occupational Psychology*, 64 (29) 1-304.
- Khatri, N., & Fern, C. T. (2001). Explaining Employee *Turnover* In An Asian Context. *Human Resource Management Journal*, 11 (1), 54-74.
- Kimberly. (2009) "*The effects of social comparisons on managerial career satisfaction and turnover intentions*", *Career Development International*, 14 (1), 87–110.
- Kirschenbaum & Negrin, M. R. (1999). Underlying Labor Market Dimensions of “Opportunities”. The Case of Employee Turnover: *Human Relations*, 1233-1255.
- Kotzé, K. & Roodt, G. (2005) Factors that affect the retention of managerial and specialist staff: An exploratory study of an Employee Commitment Model. *Journal of Human Resource Management*, 3(2), 48-55.
- Kumar, A., Abbas, Q., Ghumro, A. I., Zeeshan, A. (2011). Job Characteristics As Predictors Of Job Satisfaction And Motivation. *Asian Journal of Business and Management Sciences*. 1(4), 206-216.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L & Barton, S.M. (2001). The impact of job satisfaction on *turnover* intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38, 233-250.
- Lestari, Y, I. (2010). *Hubungan Antara Berpikir Kritis dan Konsep Diri Dengan Sikap Terhadap Pengembangan Karir Pada Pegawai Negeri Sipil Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Riau*. (Unpublished Master’s Thesis: Universitas Gadjah Mada).
- Lian, K. L., & Tui, L. G. (2012). Supervisory power and satisfaction with supervision in Malaysian manufacturing companies: The moderating effect of work autonomy. *African Journal of Business Management*, 6(22), 6530-6545.
- Lilis. (2008). Global Strategic Rewards Conference: Diterbitkan pada artikel “Awas Karyawan Terbaik Berpotensi Henggang” SWA Magazine. <http://202.59.162.82/swamajalah/tren/details.php?cid=1&id=7026>.
- Long, C. S., Perumal, P., Ajagbe, A. M. (2012).The Impact of Human Resource Management Practices on Employees’ Turnover Intention: A Conceptual Model. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 4 (2), 629-641.

- Lounsbury, J.W., J.M. Loveland, E.D. Sundstrom, L.W. Gibson, A.W., Drost, & Hamrick, F. L. (2009). An investigation of personality traits in relation to career satisfaction. *Journal of Career Assessment*, 287-307.
- Mc Knight, D. H., Phillips, B., & Hardgrave, W. C. (2009). Which Reduces IT Turnover Intention the Most: Workplace Characteristics or Job Characteristics?. *Journal of Information and Management*, 46(3), 167-174.
- Mc Knight, D. H., Ahmad, S., & Schroeder, R. (2001). When do Feedback, Incentive Control, and Autonomy Improve Morale? The Importance of Employee-Management Relationship Closeness. *Journal of Managerial Issues*, 13(4), 466-482.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages In The Relationship Between Job Satisfaction And Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62 (2), 237-240.
- Moekijat. (1991). *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Mokaya, Samuel O., Kittony, & Luke K. (2008). Factors that Influence Labour Turnover of Aircraft Maintenance Engineers in Kenya: A Case of Kenya Airways. *Paper presented at Makerere University Business School International Management and Conference*.
- Morrell K., Loan, C., & Wilkinson A. (2001). Lee and Mitchell's "The Unfolding Model of Employee Turnover: A Theoretical Critique", *Loughborough University Business School Research Series*.
- Morrell, K., Loan, C., & Wilkinson, A. (2001). *Unweaving Leaving: The Use of Models in the Management of Employee Turnover*. Leicestershire: Loughborough University Press.
- Munasinghe, L., & Sigman. (2004). A Hobo Syndrome? Mobility, Wages, And Job Turnover. *Labour Economics Journal*, 11, 191-218.
- Ooi, K. B., Bakar, N. A., Arumugam, V., Vellapan, L., & Loke, K. Y. (2007). Does TQM Influence Employees Job Satisfaction? An Empirical Case Analysis. *International Journal Quality Reliable Management*, 62-77.
- Panjaitan, O. W. O. (2009). *Pengaruh Pemediasian Komitmen Organisasional Multidimensional pada Kepuasan Kerja dan Turnover Intention*. (Unpublished Master's Thesis: Universitas Gadjah Mada).

- Parker, S. K., & Skitmore, R. M. (2005). Project management turnover: causes and effects on project performance. *International Journal of Project Management*, 23(3), 205-214.
- Philip H. Birnbaum, P. H., Farh, J., & Gilbert Y. W. (1986). The Job Characteristics Model in Hong Kong. *Journal of Applied Psychology*, 71 (4), 598-605.
- Price, J. I. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, (7) 22, 660-624.
- Randhawa, Gurpreet. (2007). Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions: An Empirical Analysis. *Indian Management Studies Journal*, 11, 149-159.
- Ridlo, I., A. (2012). *Turnover Karyawan "Kajian Literatur"*. Surabaya: Public Health Movement Publication.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2006). *Management*. India: Prentice Hall of India.
- Samad, Sarminah. (2006). The Contribution of Demographic variables: Job Characteristics and Job Satisfaction on Turnover Intentions. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 12-20.
- Shapiro, M. Ingols, C., Blake, S. (2008). Confronting Career Double Binds: Implications for Women Organizations, and Career Practitioners. *Journal of Career Development*, 309-333.
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2007). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta
- Tan, F. M. (2008). Linking Career Development Practices to Turnover Intention: The Mediator of Perceived Organizational Support. *Journal of Bussiness and Public Affairs*, 2(1), 1-20
- Towerwatson. (2012). *Organisations Face a Huge Retention Risk with Nearly Two-thirds of the Indonesian Workforce Not Highly Engaged: Result of 2012 Global Workforce Study Survey (GWS)*. Towerwatson Indonesia Jakarta: 2012.
- Tremblay, M., & Paré, G. (2000). *The Measurement and Antecedents of Turnover Intention Among IT Professionals*. Montréal: Cirano.

- Vandenberghe, C. & Tremblay, M. (2008). The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in *Turnover* Intentions: A two-sample study. *Journal of Business and Psychology*, 22 (3), 275-286.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job Satisfaction And Psychological Well-Being As Nonadditive Predictors of Workplace *Turnover*. *Journal of Management*, 33 (2), 141-60.
- Wyatt & Suhendro, P. A. (2008). *Tingginya "Turnover" Karyawan di Indonesia*. <http://purjono.wordpress.com/2008/04/07/>.
- Wyatt & Andi, A. (2008). *eBizzAsia Magazine: Call Center Turnover dan Kualitas Layanan Call Center*. II (21).
- Yue, J. W., Ooi, K. B., & Keong C. C. (2011). The relationship between people-related total quality management (TQM) practices, job satisfaction and *turnover* intention: A literature review and proposed conceptual model. *African Journal of Business Management*, 5 (15), 6632-6639.
- Zimmerman, R. D., Darnold, T. C. (2009).The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model. *Personnel Review*, 38 (2),142-158.