

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi atau perusahaan sangatlah penting dalam menyiapkan kompetensi guna mencapai visi serta misi dari perusahaan tersebut. Oleh karena itu, SDM adalah aset yang *priceless* (tak ternilai) keberadaannya bagi suatu perusahaan sehingga harus dipertahankan dan dihindari terjadinya *turnover* (perpindahan).

Turnover adalah rasa ketidakpuasan yang diekspresikan melalui perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi (Robbins, 2017). Mobley (1986) yang merupakan seorang pakar dalam masalah pergantian karyawan memberikan Batasan *turnover* sebagai berhentinya individu dari anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan.

Tingkat *turnover* yang tinggi mengakibatkan dampak negatif, seperti biaya penarikan karyawan, menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi, penarikan dan mempelajari pergantian, biaya latihan, menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih, apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut, tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi, adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan, peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya,

banyak pemborosan karena adanya karyawan baru serta perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan produksi.

Turnover yang tinggi dalam organisasi menunjukkan perlu diperbaikinya kondisi kerja dan cara pembinaannya (Ridlo, 2012). Gejala *turnover* dalam suatu perusahaan dapat diukur secara langsung dengan menghitung indeks laju *turnover* secara kuantitatif, dan dinyatakan dalam persentase berdasarkan jangka waktu tertentu.

Beberapa pengukuran dalam *turnover* menurut Mowday dkk (dalam Sunarso, 2000) adalah: rata-rata masa kerja, yakni jumlah masa kerja tiap karyawan dibagi jumlah karyawan, tingkat pertambahan, adalah jumlah karyawan baru pada satu periode dibagi rata-rata jumlah karyawan pada periode tersebut, tingkat pemisahan diri, adalah jumlah karyawan yang memisahkan diri dari perusahaan untuk satu periode dibagi rata-rata karyawan pada periode tersebut, tingkat stabilitas, adalah jumlah karyawan yang tetap menjadi anggota perusahaan dari awal hingga akhir satu periode dibagi jumlah karyawan pada awal periode tersebut, tingkat ketidak stabilan, adalah banyaknya karyawan yang keluar dari perusahaan dari awal hingga satu periode dibagi jumlah karyawan pada awal periode tersebut, tingkat ketahanan, adalah jumlah karyawan baru yang tetap menjadi karyawan dalam satu periode dibagi jumlah karyawan baru serta tingkat kehilangan, adalah jumlah karyawan baru yang keluar dalam satu periode dibagi jumlah karyawan baru.

Menurut Mobley, W., (1977) keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja tetapi tidak kuat.

Job satisfaction diartikan juga sebagai respon yang efektif atau emosional terhadap pekerjaan seseorang (Kreitner dan Kinicki, 2011).

Beberapa tahun terakhir ini terdapat fenomena *turnover intention* dengan jumlah yang signifikan pada perusahaan XY di kota Z. PT. XY bergerak dibidang jasa servis minyak dan gas, serta panas bumi. Pada saat harga minyak turun, banyak karyawan yang terkena PHK di PT. XY ini, tetapi disaat harga minyak sudah stabil dan bergerak naik, malah banyak karyawan yang bertahan memilih untuk resign. Mengamati kecenderungan *turnover* pada jenjang karyawan pada PT. XY di Kota Z selama periode 2014-2016 adalah menarik, besarnya dapat mencapai 14,62 persen.

Tabel 1.1 Jumlah Turnover Karyawan PT. XY di kota Z Tahun 2014-2016

Tahun	Total Karyawan	Jumlah Karyawan Turnover	Persentase
2014	250	23	9,2%
2015	240	31	12,92%
2016	260	38	14,62%

Kinerja *turnover* ini cenderung relatif besar, dimana menurut Ridlo, Ilham A., (2012) disarankan agar tidak lebih besar dari 10% pertahun karena ini mengindikasikan bahaya bagi kelangsungan sumber daya manusia pada organisasi yang bersangkutan.

Job training bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Berdasarkan pendapat Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2009:44) dikemukakan bahwa *training* adalah “suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas”. Sedangkan menurut Kasmir (2017:126), pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan, dan perilakunya. Mondy, R Wayne dan Mondy, Judy Bandy dalam *Human Resources Management* (2012:200) mengatakan bahwa pelatihan adalah kegiatan yang dirancang untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh karyawan untuk pekerjaan mereka saat ini.

Beberapa penelitian pun telah dilakukan untuk melihat ada atau tidaknya pengaruh *job training* / pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan, dan juga terhadap *turnover intention* karyawan. Chiang, dkk (2008) mengungkapkan hasil dari analisis regresi yang menunjukkan bahwa pelatihan berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Begitu pula dengan yang dikemukakan oleh Vasudevan, H (2014) pelatihan secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Schmidt, Steven W (2007) menyebutkan bahwa ditemukan hubungan yang signifikan antara *job training* dan *job satisfaction*.

Berbeda dengan Georgellis dan Lange (2007) yang mendapatkan hasil penelitian berbeda dari lainnya, dimana hasil dari penelitiannya menyebutkan bahwa pelatihan memiliki efek yang positif dan *statistically significant* dengan *job satisfaction* pada karyawan pria, tapi tidak berlaku pada karyawan wanita. Sedangkan menurut Burgard dan Gorlitz (2010) mengatakan bahwa pelatihan memiliki korelasi yang *negative* terhadap *job satisfaction* pada pria.

Sedangkan hubungannya dengan *turnover intention*, Adzka (2017) mengatakan bahwa pelatihan berpengaruh secara positif terhadap *turnover* / retensi karyawan. Hal ini diketahui dengan adanya retensi sebesar 89,8% dari hasil penelitian. Sedangkan terdapat beberapa penelitian dengan hasil yang berbeda, seperti menurut Dardar, dkk (2012) yang mengatakan bahwa *job training* memiliki hubungan yang *insignificant* dengan *job turnover*. Begitu pula dengan Kolarova, D.V (2010) yang menyebutkan bahwa tidak adanya efek langsung yang signifikan dari pelatihan dengan *turnover intentions*.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, menurut Sedarmayanti dalam SDM dan Produktivitas Kerja (2009:23).

Kepuasan atas kompensasi merupakan salah satu faktor penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi untuk mempertahankan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas. Sedangkan kompensasi yang kurang menarik menimbulkan sebagian

sumber daya manusia akan meninggalkan organisasi sehingga membuat tingkat perputaran tenaga kerja yang tinggi.

Beberapa hasil penelitian menyebutkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, seperti menurut Rehman, dkk (2010) bahwa kompensasi/imbalance terbukti menjadi penentu yang kuat atas kepuasan kerja. Begitu pula menurut Sarwar dan Abugre (2013) yang membuktikan bahwa kompensasi (*reward*) memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dari karyawan. Selain itu, terdapat beberapa hasil penelitian lainnya yang menyebutkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, seperti yang dikemukakan oleh Tobing, DSK (2016), dan hasil yang menyebutkan bahwa kompensasi merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Waqas, dkk. 2014).

Tetapi terdapat beberapa gap penelitian yang menyebutkan bahwa kompensasi tidak terlalu berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Terera dan Ngirande (2014) yang mengatakan bahwa kompensasi tidak menentukan kepuasan kerja dari karyawan. Menurut hasil penelitian Akafo dan Boateng (2015), tidak ada nya hubungan yang signifikan antara kompensasi (*reward*) dan kepuasan kerja.

Selain terhadap kepuasan kerja, terdapat beberapa hasil penelitian yang menyebutkan bahwa kompensasi sangat berpengaruh terhadap *turnover* karyawan. Seperti yang disebutkan oleh Akhtara, dkk (2015) bahwa terdapat indikasi yang kuat dan hubungan

yang positif antara kompensasi dan *retention / turnover*. Menurut Tanjung, DS (2017) variabel kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi / *turnover* karyawan. Begitu pula hasil yang didapatkan oleh Marina bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *retention* karyawan, serta Irvianti, dkk yang membuktikan bahwa kompensasi mempunyai hubungan yang kuat dan searah terhadap retensi karyawan yaitu sebesar 0.586.

Tetapi terdapat pula beberapa penelitian yang menyebutkan bahwa kompensasi bukanlah pengaruh yang signifikan dalam penentuan karyawan meninggalkan perusahaan (Chepchumba dan Kimutai, 2017). Menurut Cao, dkk (2013) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi memiliki hubungan yang *negative* dengan intensi seseorang untuk retensi / *turnover*. Hal tersebut juga di sebutkan oleh Mendis, M.VS (2017) bahwa kompensasi (dalam berbagai bentuk) memiliki korelasi yang *negative* dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Selain *job training* dan kompensasi, tentunya terdapat faktor lain yang menentukan kecendrungan turnover karyawan, seperti pengembangan karir. Untuk pengembangan karir, rasa puas dalam bekerja pegawai dapat menjadi lebih besar jika perencanaan dan pengembangan karier di organisasi itu jelas dan adil (Djamaludin, 2009). Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia saat diperlukan. Dengan adanya pengembangan karir, organisasi dapat mengidentifikasi

jalur dan kegiatan untuk masing-masing karyawan. Hal ini diungkapkan oleh Mondy, R. Wayne dalam *Human Resources Management* (2012:264).

Adapun penelitian yang membahas hal tersebut seperti hasil dari Chen, dkk (2016) mengatakan bahwa pengembangan karir memiliki korelasi positif terhadap kepuasan kerja, tetapi memiliki korelasi yang negative terhadap *turnover intention*. Menurut Shujaat, dkk (2013) terdapat hubungan positif antara *career development* dan *job satisfaction*. Sedangkan hasil dari penelitian Chemeli (2003) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara pengembangan karir dengan kepuasan kerja yang disebutkan dengan perasaan puas dengan peluang karir yang diberikan oleh perusahaan kepada masing-masing karyawan. Hal ini juga dibuktikan dari penelitian Sofyan, dkk (2016) yang menyebutkan bahwa terdapat efek langsung yang positif dan signifikan antara pengembangan karir dan kepuasan bekerja. Sedangkan terdapat gap perbedaan yang disebutkan oleh Tobing (2016) bahwa pengembangan karir tidak memiliki efek yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Bukan hanya berpengaruh atau tidak terhadap kepuasan kerja, pengembangan karir juga banyak diteliti oleh beberapa orang tentang pengaruhnya terhadap *turnover intention*. Seperti yang di kemukakan oleh Mapelu dan Jumah (2013) bahwa terdapat temuan yang mengindikasikan bahwa pengembangan karir karyawan memiliki efek yang *significant* terhadap *turnover* karyawan. Begitupun menurut Sitati, dkk (2016) yang menyebutkan bahwa dari analisis korelasi, ditemukan adanya korelasi positif antara *career development* dan *employee retention / turnover*. Wane, Khadijetou

(2013) juga mengatakan bahwa pengembangan karir karyawan memiliki efek terhadap *turnover / retention* karyawan.

Berbeda dari penelitian sebelumnya, Biswakarma mengatakan bahwa pengembangan karir karyawan dalam suatu organisasi memiliki relasi yang *negative* terhadap intensi karyawan untuk keluar (*turnover intention*), sedangkan Karavardar (2014) mengatakan bahwa memang tidak ada relasi antara pengembangan karir dan *turnover intention*.

Berdasarkan teori, fenomena, serta hasil penelitian terdahulu maka penulis merasa perlu untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan mengambil judul “Pengaruh *Job Training*, Pemberian Kompensasi, dan Pengembangan Karir terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Studi pada PT. XY di Kota Z”.

1.2 Perumusan Masalah

1. Apakah *Job Training* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. XY di Kota Z?
2. Apakah Pemberian Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. XY di Kota Z?
3. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. XY di Kota Z?
4. Apakah *Job Training* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan PT. XY di Kota Z?

5. Apakah Pemberian Kompensasi berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan PT. XY di Kota Z?
6. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan PT. XY di Kota Z?
7. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention*?
8. Apakah *Job Training* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja karyawan PT. XY di Kota Z?
9. Apakah Pemberian Kompensasi berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja karyawan PT. XY di Kota Z?
10. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja karyawan PT. XY di Kota Z?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah *Job Training* memiliki hubungan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. XY di Kota Z.
2. Untuk mengetahui apakah Pemberian Kompensasi memiliki hubungan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. XY di Kota Z.
3. Untuk mengetahui apakah Pengembangan Karir memiliki hubungan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. XY di Kota Z.
4. Untuk mengetahui apakah *Job Training* memiliki hubungan terhadap *Turnover Intention* karyawan PT. XY di Kota Z.
5. Untuk mengetahui apakah Pemberian Kompensasi memiliki hubungan

terhadap *Turnover Intention* karyawan PT. XY di Kota Z.

6. Untuk mengetahui apakah Pengembangan Karir memiliki hubungan terhadap *Turnover Intention* karyawan PT. XY di Kota Z.
7. Untuk mengetahui apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan PT. XY di Kota Z.
8. Untuk mengetahui apakah *Job Training* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja karyawan PT. XY di Kota Z.
9. Untuk mengetahui apakah Pemberian Kompensasi berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja karyawan PT. XY di Kota Z.
10. Untuk mengetahui apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja karyawan PT. XY di Kota Z.

1.4 Manfaat Penelitian

A. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan yang berguna bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan ataupun kebijakan untuk dapat mengetahui pengaruh *Job Training*, Pemberian Kompensasi, serta Pengembangan Karir pada Kepuasan Kerja masing-masing karyawan sehingga nantinya dapat mengurangi tingkatan *Turnover Intention*.

B. Bagi akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan bacaan ilmiah dan tambahan rujukan atau referensi kepustakaan untuk penelitian ilmiah lainya dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen sumber daya manusia.

