

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Pada era saat ini semakin dinamisnya dunia pekerjaan menjadikan manajemen sumber daya manusia (SDM) harus memperhatikan masalah – masalah yang dihadapi karyawan, seperti karyawan mudah melakukan *turnover intention*. *Turnover Intention* didefinisikan sebagai masalah besar bagi organisasi yang berakibat bagi daya saing organisasi (Carmeli et al., 2006); (Hughes and Rog, 2008). *Turnover Intention* dibedakan menjadi dua, yaitu *turnover intention* yang dilakukan secara mandiri atas kehendak karyawan dan *turnover intention* atas permintaan perusahaan karena pengurangan karyawan, kinerja yang buruk, dan pensiun wajib (Wang, 2010). Dengan adanya *Turnover* secara mandiri akan berdampak negatif pada perusahaan yaitu mereka akan kehilangan karyawan yang berkualitas dan penurunan produktivitas serta kualitas perusahaan (Sanjeevkumar, 2012).

Selain itu *Turnover* juga berdampak pada keuangan perusahaan karena diperkirakan mempekerjakan dan melatih karyawan yang baru akan menghabiskan biaya sekitar 50% dari gaji tahunan karyawan. Hal ini terjadi karena karyawan baru tidak seproduktif karyawan yang terdahulu yang lebih berkualitas. (Voon, *et all.* 2011). Dalam era saat ini di mana ketidakpastian dan pekerjaan yang bersifat sementara mengancam identifikasi kelompok kerja dan keterlibatan kerja karyawan, perusahaan membutuhkan

pemimpin yang selalu melibatkan dan memotivasi karyawan untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas (Azanza et al., 2015). Sehingga perusahaan perlu mengelola tantangan yang berhubungan dengan tenaga kerja yang lebih beragam. Banyak perusahaan yang sukses memiliki strategi untuk menjaga karyawan mereka, seperti gaji yang layak sesuai dengan pekerjaan mereka, lingkungan kerja yang nyaman, dan sistem kerja yang baik.

Faktor lain berlawanan dengan *Turnover* yang menjelaskan alasan karyawan untuk tetap tinggal atau keluar dari perusahaan yaitu gaji rendah dan gaji tinggi. Pada gaji rendah merupakan alasan utama bagi karyawan untuk berhenti dari pekerjaan mereka, sedangkan pada gaji tinggi tidak dapat menjanjikan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan, karena karyawan yang berpenghasilan tinggi akan menghadapi lebih banyak tekanan kerja, sehingga niat mereka untuk tetap berada di organisasi akan melemah (Chen et al., 2010). *Turnover intention* telah menjadi masalah kritis bagi manajemen selama beberapa tahun ini dan merupakan masalah utama bagi perusahaan (Arshadi and Damiri, 2013). Maka perusahaan harus menerima konsekuensi seperti merubah perencanaan operasional perusahaan akibat dari *Turnover* yang tinggi, dan *turnover* ini sangat merugikan perusahaan karena hal tersebut dapat mempengaruhi keefektifan dan kesuksesan perusahaan (Memon et al., 2016).

Karyawan yang berkualitas akan berdampak positif bagi perusahaan, maka untuk meningkatkan kualitas serta mengurangi *Turnover* pada karyawan diperlukan pelatihan. Pelatihan dijadikan kunci sukses keberhasilan organisasi (Tharenou et al., 2007). Dan pelatihan diperlukan jika perusahaan ingin tetap adaptif, kompetitif, berinovasi, aman dan ingin mencapai tujuan strategis perusahaan (Salas et al., 2012). Pelatihan ditempat kerja

mengarah pada persepsi karyawan yang positif dan menumbuhkan komitmen karyawan pada perusahaan (Shweta & Veena, n.d.).

Pelatihan membantu karyawan memperoleh keterampilan baru dan mengubah sikap dan perilaku mereka. Seperti cara bagaimana karyawan menyelesaikan masalah di tempat kerja dan mengembangkan keterampilan interpersonal agar lebih baik dalam berkomunikasi dengan orang lain. Kepuasan pelatihan (*Training Satisfaction*) menurut (Schmidt, 2007) yaitu sejauh mana orang suka atau tidak suka terhadap kegiatan yang direncanakan dan disusun perusahaan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan secara efektif untuk melakukan tugas atau pekerjaan tertentu. Konsep *Training Satisfaction* ini didasarkan pada konsep *Job Satisfaction* dan *Job Training* (Schmidt, 2007); (Memon et al., 2016). Perlu digaris bawahi bahwa konsep *Training Satisfaction* ini memperhatikan perasaan karyawan tentang pelatihan yang dilakukan secara formal dan direncanakan (*off the job training*) bukan pelatihan yang insidental atau informal (Schmidt, 2007).

Selain pelatihan juga diperlukan *Engagement* karena juga dapat mengurangi tingkat *Turnover* dan karyawan merasa diperdulikan oleh perusahaan sehingga terciptalah rasa *Engagement* pada perusahaan. Bukti menunjukkan bahwa dengan melibatkan karyawan menghasilkan keuntungan yang lebih besar dalam produktivitas dan kepuasan pelayanan (Harter et al., 2002); (Huang & Su, 2016); (Albrecht et al., 2015). Keterlibatan kerja juga menjadi alat prediksi untuk karyawan maupun organisasi, dimana *Engagement* mereka pada pekerjaan akan menghasilkan kinerja dalam perannya dan financial yang baik.

Keterlibatan kerja didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif dan memuaskan yang terkait pada pekerjaan (Bakker and Demerouti, 2008), karyawan yang terlibat di perusahaan akan menunjukkan perilaku kerja yang lebih produktif karena emosi positif yang mereka rasakan di lingkungan kerja. Dan karyawan yang *Engagement* di tingkat tim akan berhubungan positif dengan kinerja tim lainnya, karena pengaruh positif yang disebutkan di atas dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, banyak organisasi yang meningkatkan dan mempertahankan tingkat keterlibatan kerja, sebagai prioritas utama mereka untuk sistem sumber daya manusia (SDM) yang lebih efektif (Wollard & Shuck, 2011).

*Turnover Intention* terbukti mempunyai hubungan negative yang signifikan terhadap *Training Satisfaction* (Huang and Su, 2016). Ini berarti karyawan yang merasakan kepuasan pelatihan tidak berfikir untuk meninggalkan perusahaan. *Training Satisfaction* memiliki hubungan yang positif dengan *Work Engagement*, Gruman dan berargumen bahwa "pelatihan sangat relevan untuk menjadikan karyawan sebagai sumber daya yang akan membuat mereka merasa puas terlibat dalam perusahaan". Schaufeli dan Bakker (2004) melaporkan bahwa *Work Engagement* mempunyai hubungan negative signifikan terhadap *Turnover Intention* di Belanda. Dan *Work Engagement* memediasi hubungan antara *Training Satisfaction* dan *Turnover Intention* seperti yang dikemukakan oleh Shuck et al (2014) bahwa keterlibatan memediasi hubungan antara praktik HRD dan niat berpindah di antara petugas kesehatan.

Dari paparan diatas yang membahas hubungan anatara *Training Satisfaction*, *Turnover Intention*, dan *Work Engagement* yang didukung dengan beberapa penelitian terdahulu, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Training*

*Satisfaction terhadap Turnover Intention melalui Work Engagement sebagai Variabel Mediasi*". Alasan saya memilih penelitian ini karena setelah peneliti mengkaji seluruh karyawan puskesmas yang berjumlah 60 karyawan terdapat karyawan yang melakukan *turnover* dengan alasan memilih instansi lain dan adanya konflik dalam bekerja. Selain itu terdapat juga fenomena tentang pelatihan dimana terdapat tenaga medis senior yang tidak mau mengikuti pelatihan, mereka menganggap bahwa diri mereka sudah terlalu tua untuk mengikuti pelatihan yang disediakan oleh organisasi dan menganggap diri mereka mampu mengerjakan pekerjaan dengan skill yang mereka miliki, serta mereka mengatakan bahwa metode pelatihan yang diberikan terlalu membosankan untuk diikuti. Dan Penelitian ini dilakukan pada karyawan Puskesmas Poncol di Magetan.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Apakah *Training Satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap *Work Engagement*?
2. Apakah *Training Satisfaction* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*?
3. Apakah *Work Engagement* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* ?
4. Apakah *Work Engagement* memediasi pengaruh *Training Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis pengaruh *Training Satisfaction* terhadap *Work Engagement*
2. Menganalisis pengaruh *Training Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*
3. Menganalisis pengaruh *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention*
4. Menganalisis pengaruh *Training Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* dengan *Work Engagement* sebagai mediasi

### **D. Manfaat penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian diharapkan penelitian ini memiliki manfaat sebagai berikut :

- Bagi peneliti

Sebagai referensi & bahan pertimbangan khususnya untuk ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan tingkat *Training Satisfaction*, *Turnover Intention*, dan *Work Engagement*, serta memberikan wawasan yang lebih luas dari penerapan ilmu - ilmu yang sudah diperoleh dalam perkuliahan.

- Bagi perusahaan

Sebagai informasi & masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan *Training Satisfaction* pada karyawan agar tercapai *Work Engagement*, dan meminimalisir *Turnover Intention*.

- Bagi teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan dalam meningkatkan *Training Satisfaction*, serta diharapkan dapat merangsang

dilakukannya penelitian lain yang lebih mendalam terhadap persoalan mengenai *Training Satisfaction* untuk mengurangi *Turnover Intention* sehingga tercipta *Work Engagement*.