

**PELATIHAN DAN KETERLIBATAN KERJA:  
PENGARUHNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN NIAT  
KELUAR KARYAWAN**

I Kadek Arta Subawa<sup>1</sup>  
I Wayan Mudiarta Utama<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: [dek.artasubawa@gmail.com](mailto:dek.artasubawa@gmail.com) / +62 819 3643 4732

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

**ABSTRAK**

Penelitian ini meneliti mengenai besar pengaruh pelatihan kerja dan keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya terhadap niat keluar karyawan. Responden penelitian ini adalah karyawan Di PT. Sinar Nusra Press Utama yang berjumlah 62 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah *path Analysis*. Hasil penelitian menemukan bahwa pelatihan dan keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja namun tidak signifikan terhadap niat keluar karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap niat keluar karyawan.

Kata Kunci: Kepuasan, Keterlibatan, pelatihan, niat keluar

**ABSTRACT**

*This study is examine the influence of job training, job involvement to job satisfaction and their impact to turnover intention. Respondents this research are 62 employees at PT. Sinar Nusra Press Utama. Path analysis is used as the data analysis technique. The research found that job training and job involvement has a significantly effect of job satisfaction but not to turnover intention. Job satisfaction has a significantly effect to turnover intention.*

*Keywords: involvement, satisfaction, training, turnover intention*

## PENDAHULUAN

Salah satu sumber daya yang dimiliki perusahaan adalah sumber daya manusia atau karyawan. Karyawan menempati posisi yang sangat vital bagi perusahaan dikarenakan karyawan merupakan perencana, pelaksana dan penentu keberhasilan perusahaan (Ardana, dkk., 2012:3). Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya dapat ditentukan dari sikap dan perilaku karyawan yang dimilikinya. Bentuk dan perilaku karyawan dapat bermacam-macam baik yang menguntungkan maupun merugikan bagi perusahaan. Permasalahan muncul ketika perilaku karyawan merugikan bagi perusahaan, misalnya keinginan keluar yang berdampak pada keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. (Nurhidayanti dan Gunadi, 2009).

Perpindahan kerja merupakan suatu tantangan yang dihadapi bagi suatu perusahaan. Perpindahan kerja terjadi ketika karyawan meninggalkan sebuah perusahaan dan posisinya harus digantikan (Mathis dan Jackson, 2009:125). Karyawan yang keluar dapat disebabkan oleh kebijakan perusahaan atau keinginan karyawan itu sendiri. Kedua jenis perpindahan tersebut menimbulkan kerugian bagi perusahaan (Iqbal, 2010). Perpindahan kerja karyawan dapat dikarenakan adanya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan atau sering disebut niat keluar karyawan. Niat keluar merupakan suatu keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan dengan tujuan untuk mencari pekerjaan yang lebih baik di tempat lain (Faslah, 2010).

Kepuasan kerja merupakan faktor terbesar yang mempengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan atau tetap bertahan dalam perusahaan (Jimad, 2011). Kepuasan kerja diartikan sebagai sebuah “*security feeling*” atau rasa aman karyawan terhadap pekerjaan baik dari segi sosial ekonomi (gaji dan jaminan sosial) serta segi psikologi seperti kesempatan maju (Rivai dan Mulyadi, 2012:246). Kepuasan kerja juga didefinisikan sebagai suatu cara pandang seseorang terhadap pekerjaannya, pandangan tersebut dapat bersifat positif maupun negatif (Ardana, dkk., 2012:147)

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan keinginan berpindah, seseorang yang ingin meninggalkan perusahaan memiliki harapan mendapatkan kepuasan lebih di tempat yang baru (Sumarto, 2009). Kepuasan kerja terbukti mempunyai pengaruh signifikan terhadap keinginan karyawan untuk keluar di *Call Center* Telkomsel di Medan (Nasution, 2009). Penelitian oleh Ayodogdu dan Asikgil (2011) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan niat keluar memiliki arti bahwa apabila kepuasan kerja seseorang semakin meningkat, maka semakin menurunkan keinginannya untuk meninggalkan perusahaan.

Salah satu penyebab ketidakpuasan dalam bekerja adalah ketidaksesuaian karyawan terhadap pekerjaan (Ardana, dkk., 2012:148). Ketidaksesuaian pekerjaan dapat dikarenakan kurangnya pemberian pelatihan kerja terhadap karyawan. Pemberian pelatihan kerja pada dasarnya wajib dilakukan oleh suatu

perusahaan mengingat tidak ada seorang pun yang mampu melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik bilamana tidak dipelajari terlebih dahulu. Pelatihan kerja dapat diartikan sebagai suatu proses dimana orang mendapat kapabilitas untuk membantu suatu organisasi mencapai tujuannya (Manullang, 2008:66). Pelatihan juga diartikan sebagai proses belajar untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam waktu yang relatif singkat dengan mengutamakan pemberian praktik daripada teori (Ardana, dkk., 2012:92).

Pelatihan kerja memiliki banyak manfaat bagi karyawan. Pelatihan kerja mampu mendorong karyawan memberikan jasanya lebih lama di perusahaan (Manullang, 2008:66). Karyawan yang menjadi lebih terlatih, terdidik dan lebih ahli, maka dapat meningkatkan kepercayaan dirinya (Handoko, 2009:243). Pelatihan kerja juga dapat berfungsi menciptakan kepuasan kerja serta merupakan alasan pokok individu untuk tetap atau meninggalkan perusahaan (Mathis dan Jackson, 2009:301). Penelitian sebelumnya menemukan bahwa pemberian pelatihan kerja mampu meningkatkan kepuasan seseorang di tempat kerja (Choo dan Bowley, 2007). Penelitian lain yang dilakukan oleh Yap *et al.* (2010) menemukan bahwa karyawan yang menerima pelatihan secara efektif memiliki komitmen dan kepuasan kerja yang lebih dibandingkan karyawan yang kurang efektif menerima pelatihan

Kepuasan kerja dan niat keluar sering dikaitkan dengan keterlibatan kerja karyawan di perusahaan. Keterlibatan kerja diartikan sebagai suatu ukuran sampai dimana individu secara psikologis memihak pekerjaan mereka dan menganggap

penting tingkat kinerja yang dicapai sebagai penghargaan diri (Robbins dan Judge, 2008:100). Keterlibatan kerja didefinisikan sebagai ukuran sampai dimana karyawan berpartisipasi dalam pekerjaannya (Faslah, 2010). Rivai dan Mulyadi (2012:246) menyatakan bahwa keterlibatan kerja adalah derajat sejauhmana seseorang memihak secara psikologis terhadap pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya penting untuk harga diri.

Beberapa penelitian sebelumnya meneliti tentang pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja dan juga niat keluar karyawan. Sumarto (2009) menemukan bahwa keterlibatan kerja karyawan yang tinggi terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja dan mampu menyurutkan niat keluar karyawan. Kuruuzum *et al.* (2009); Sharagay dan Tziner (2011) juga menemukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan di lain pihak Faslah (2010) menemukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat keluar karyawan. Keterlibatan kerja mampu membuat karyawan bekerja sama dengan baik (Sumarto, 2009).

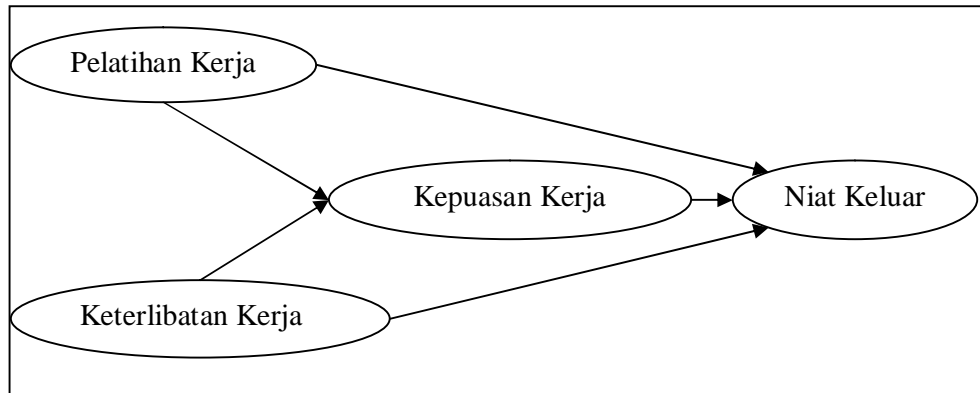
Berdasarkan paparan di atas hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut.

H1: Pelatihan dan keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H2: pelatihan kerja, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap niat keluar karyawan.

## METODE PENELITIAN

### Model Penelitian



**Gambar 1: Model Penelitian**

Sumber: Data diolah peneliti, 2013

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana kontribusi pelatihan dan keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap niat keluar karyawan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Sinar Nusra Press Utama yaitu sebanyak 62 karyawan. Teknik pengumpulan sampel menggunakan teknik sampel jenuh, di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden.

Pengumpulan data menggunakan kuisioner yang memakai skala likert dengan skala 1 sampai 5. Teknik analisis data menggunakan "path analysis" atau analisis jalur.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas dan reliabilitas penting dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen penelitian yang digunakan dapat mengukur yang ingin diukur dan juga dapat dipercaya. Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Pernyataan/pertanyaan	Nilai <i>Corrected item-Item Correlation</i>	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>
Pelatihan Kerja	X1.1	0.765	0.882
	X1.2	0.744	
	X1.3	0.710	
	X1.4	0.761	
Keterlibatan Kerja	X2.1	0.773	0.868
	X2.2	0.769	
	X2.3	0.751	
Kepuasan Kerja	X3.1	0.820	0.897
	X3.2	0.756	
	X3.3	0.778	
	X3.4	0.749	
Niat Keluar	Y1.1	0.752	0.876
	Y1.2	0.828	
	Y1.3	0.798	

Berdasarkan Tabel 1 dapat dikatakan bahwa setiap butir pernyataan yang digunakan untuk mengukur setiap variabel valid, hal tersebut dapat dilihat dari nilai *corrected item-Item correlation* yang lebih besar dari 0,361. Artinya

instrumen yang digunakan mampu mengukur apa yang ingin diukur. Nilai *Cronbach Alpha* dari setiap variabel lebih besar dari 0,70, sehingga instrument tersebut dikatakan reliabel atau dengan kata lain hasil pengukuran tersebut dapat dipercaya (Yamin dan Kurniawan, 2009:284).

### Hasil Analisis dan Pembahasan

Hipotesis pertama berbunyi “pelatihan dan keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan”. Hasil pengujian analisis jalur untuk hipotesis pertama adalah sebagai berikut.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Analisis Jalur Hipotesis Pertama**

Nama Tabel	Model Summary	Anova b		Coefficients		
Nama kolom	R Square	F	Sig.	t	Standardize Coefficient Beta	Sig.
Nilai	0,624	40,577	0,000			
X1				2,156	0,320	0,036
X2				3,427	0,509	0,001

Pada Tabel 2 dapat dilihat nilai Sig. di anova b sebesar 0,000, artinya model dapat diterima dan dapat dilanjutkan pengujian secara parsial. Besar pengaruh pelatihan kerja (X1) dan keterlibatan kerja (X2) dapat dilihat pada tabel *coefficients- standardize coefficient Beta* berturut-turut sebesar 0,320 dan 0,509 dengan Sig. sebesar 0,036 dan 0,001 (lebih kecil dari 0,05). Artinya pelatihan kerja dan keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja



karyawan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis pertama dapat diterima.

Hipotesis kedua berbunyi “Pelatihan kerja, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap niat keluar karyawan”. Hasil analisis jalur untuk hipotesis kedua adalah sebagai berikut.

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Analisis Jalur Hipotesis kedua**

Nama Tabel	Model Summary	Anova b		Coefficients		
Nama kolom	R Square	F	Sig.	t	Standardize Coefficient Beta	Sig.
Nilai	0,750	47,961	0,000			
X1				-0,513	-0,066	0,610
X2				-1,495	-0,203	0,141
X3				-5,500	-0,647	0,000

Berdasarkan Tabel 3 dapat dilihat nilai Signifikansi sebesar 0,000, artinya model penelitian layak dan dapat dilanjutkan pengujian secara parsial. Besar nilai *standardize coefficient Beta* pelatihan kerja (X1), keterlibatan kerja (X2) dan kepuasan kerja (X3) terhadap niat keluar karyawan berturut-turut adalah -0,066, -0,203 dan -0,647 dengan Sig. 0,610, 0,141 (lebih besar dari 0,05) dan 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Hasil itu dapat diartikan bahwa pelatihan kerja dan keterlibatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap niat keluar karyawan, namun kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat keluar karyawan.

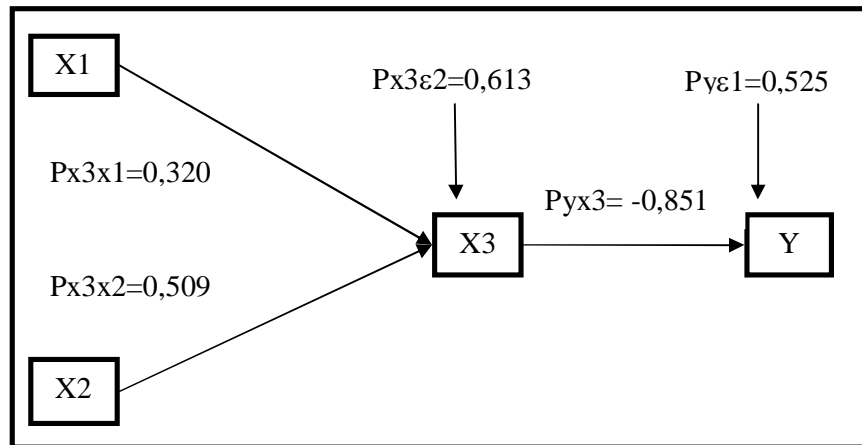
Model *trimming* digunakan apabila pada pengujian menggunakan analisis jalur ditemukan adanya variabel yang tidak signifikan. Model *trimming* dilakukan dengan menguji ulang variabel tanpa mengikutsertakan variabel-variabel yang memiliki pengaruh tidak signifikan. Hasil dari pengujian hipotesis kedua dengan model *trimming* adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.**  
**Hasil Pengujian Ulang Hipotesis Kedua Dengan Model *Trimming***

Nama Tabel	Model Summary	Anova b		Coefficients		
Nama kolom	R Square	F	Sig.	t	Standardize Coefficient Beta	Sig.
Nilai X3	0,724	131,218	0,000	-11,458	-0,851	0,000

Pada Tabel 4 dapat dilihat nilai *standardize coefficient beta* sebesar -0,851 dengan Signifikansi sebesar 0,000. Artinya kepuasan kerja (X3) berpengaruh signifikan terhadap niat keluar karyawan. Dengan demikian hipotesis kedua tidak dapat diterima sepenuhnya, pelatihan kerja dan keterlibatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap niat keluar dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap niat keluar karyawan.

Berdasarkan hasil analisis jalur untuk hipotesis pertama dan kedua, maka secara ringkas hasil dari analisis tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.



**Gambar 2. Diagram Jalur Pengaruh Pelatihan Kerja (X1) dan Keterlibatan Kerja (X2) Terhadap Kepuasan Kerja (X3) Serta Dampaknya Terhadap Niat Keluar Karyawan (Y)**

Sumber: Data primer diolah, 2013

Pada Gambar 2 dapat dilihat besar pengaruh pelatihan kerja (X1) terhadap kepuasan kerja (X3) sebesar 0,320 dan besar pengaruh keterlibatan kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (X3) sebesar 0,509. Besar pengaruh kepuasan kerja terhadap niat keluar karyawan (Y) adalah sebesar -0,851, tanda (-) bermakna hubungan negatif yakni apabila kepuasan kerja semakin tinggi maka niat keluar akan semakin rendah. Persamaan struktur hasil dari koefisien jalur untuk hipotesis pertama dan kedua adalah sebagai berikut.

$$\begin{aligned} X_3 &= P_{x_3x_1} X_1 + P_{x_3x_2} X_2 + P_{x_3\epsilon_2} \text{ dan } R^2_{x_3x_1x_2} \\ &= 0,320 X_1 + 0,509 X_2 + 0,613 \epsilon_2 \text{ dan } R^2_{x_3x_1x_2}=0,624 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Y &= P_{yx_3} X_3 + P_{y\epsilon_1} \text{ dan } R^2_{yx_3} \\ &= -0,851 X_3 + 0,525 \epsilon_1 \text{ dan } R^2_{yx_3}= 0,724 \end{aligned}$$

Besar pengaruh tidak langsung pelatihan kerja terhadap niat keluar melalui kepuasan kerja adalah sebesar  $(P_{x_3x_1} * P_{yx_3}) = (0,320 * -0,851) = -0,272$  dan

pengaruh tidak langsung keterlibatan kerja terhadap niat keluar melalui kepuasan kerja adalah sebesar  $(P_{x3x2} * P_{yx3}) = (0,509 * -0,851) = -0,433$ . Secara ringkas pengaruh langsung, tidak langsung dan total dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5.**

**Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total Pelatihan Kerja, Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Niat Keluar**

Variabel	Pengaruh Terhadap Niat Keluar		
	Langsung	Tidak Langsung Melalui X3	Total
Pelatihan kerja	-	-0,272	-0,272
Keterlibatan kerja	-	-0,433	-0,433
Kepuasan kerja	-0,851	-	-0,851

Sumber: Data primer diolah, 2013

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dapat dinyatakan bahwa pelatihan kerja dan keterlibatan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Pelatihan kerja mampu menciptakan kepuasan kerja dengan kesesuaian kemampuan dan keterampilan karyawan terhadap pekerjaan sekarang. Keterlibatan kerja dapat menumbuhkan kepercayaan diri dan memberikan sikap yang positif sehingga meningkatkan kepuasan karyawan pada saat bekerja. Manajemen perusahaan perlu untuk lebih meningkatkan pelatihan kerja dan juga tingkat keterlibatan karyawan agar mampu menciptakan kepuasan kerja karyawan disamping memberikan kompensasi sebagai imbalan atas hasil kerja mereka.

Kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap niat keluar, sedangkan pelatihan kerja dan keterlibatan kerja tidak berpengaruh secara signifikan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dapat dikarenakan karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya sekarang merasa nyaman berada di posisi tersebut, sehingga tidak ada keinginan mereka untuk meninggalkan posisi tersebut.

### **Saran**

Agar dapat menurunkan niat keluar karyawan dari suatu perusahaan, maka sebaiknya pihak perusahaan memperhatikan kepuasan kerja dengan melibatkan keterlibatan karyawan diantaranya dalam pengambilan keputusan-keputusan di perusahaan. Perusahaan wajib memberikan pelatihan terhadap karyawan agar mampu menyesuaikan kemampuannya terhadap pekerjaan, sehingga keterlibatan karyawan dalam pekerjaan meningkat dan mampu meningkatkan kepuasan kerja.

Keterbatasan objek penelitian menyebabkan penelitian ini belum sempurna, sehingga perlu dilakukannya penelitian yang berulang-ulang mengenai pengaruh pelatihan kerja, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap niat keluar karyawan. Pada penelitian berikutnya disarankan untuk menambah jumlah responden penelitian yang digunakan, menambah jumlah variabel dan juga menggunakan teori-teori baru agar penelitian tentang topik ini menjadi lebih sempurna.

## DAFTAR RUJUKAN

- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Aydogdu Sinem., Baris Asikgil. 2011. An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), pp: 45-53.
- Choo Stephen dan Christine Bowley. 2008. Using Training and development to affect job satisfaction within franchising. [www.emeraldinsight.com/1462-6004.htm](http://www.emeraldinsight.com/1462-6004.htm) diunduh tanggal 9 oktober 2012.
- Faslah Roni. 2010. Hubungan Antara Keterlibatan Kerja Dengan *Turnover Intention* Pada Karyawan PT. Garda Trimitra Utama, Jakarta. *EconoSains*, 8(2): h:146-151.
- Handoko T. Hani. 2009. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta : BPFE
- Iqbal Adnan. 2010. Employee Turnover: Causes, Consequences and Retention Strategies in the Saudi Organizations. *The Bussiness Review*, 16(2), pp: 275-281.
- Jimad Habibullah. 2011. Kepuasan kerja, komitmen organisasi dan intensi turnover. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(2), pp: 155-165.
- Kuruuzum Ayse, Emre Ipekci dan Sezgin Irmak. 2009. Path analysis of organizational commitment, job involvement and job satisfaction in Turkish hospitality industry. *Tourism Review*, 64(1), pp: 4-16.
- Manullang Marihot. 2008. *Manajemen Personalia Edisi Ketiga*. Yogyakarta:Gajah Mada University Press.
- Mathis Robert L. dan John H. Jackson. 2009. *Human Resource Management*. Edisi 10. Jakarta : Salemba Empat.
- Nasution Werdi Amsuri. 2009. Pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap intensi turnover pada *call center* Telkomsel di Medan. *Jurnal Mandiri* 4(1), pp: 1-11.
- Nurhidayati dan Priyo Gunadi. 2009. Multidimensional Komitmen Organisasional sebagai Mediator dalam Hubungan Kepuasan Kerja dan Keinginan Berpindah Kerja. *Jurnal Ekobis*, 10(1), pp: 61-71

- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2011. *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Bandung : Alfabeta.
- Rivai Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* Edisi Ketiga. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins Stephen P. dan Timothy A Judge. 2008. *Perilaku Organisasi* Edisi keduabelas. Jakarta : Salemba Empat.
- Shragay Dina dan Aharon Tziner. 2011. El Efecto Generacional Sobre la Relacion entre Implication en el Puesto, Satisfaccion Laboral y Conducta Civica. *Revista de Psicologia del Trabajo y de las organizaciones*, 27(2), pp: 143-157.
- Sumarto. 2009. Meningkatkan Komitmen dan Kepuasan untuk Menyurutkan Niat Keluar. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11(2), pp: 116-125.
- Yamin Sofyan dan Heri Kurniawan. 2009. *SPSS Complete Teknik Analisis Statistik Terlengkap dengan Software SPSS*. Jakarta : Salemba Infotek.
- Yap Margaret, Mark Robert Holmes, Charitu-Ann Hannan, Wendy Cukier. 2010. The relationship between Diversity Training, Organizational Commitment and Career Satisfaction. *Journal of European Industrial*, 34(6), pp: 519-538.