

**PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
KARYAWAN BPR DANA BINTAN SEJAHTERA
TANJUNGPINANG**

SKRIPSI

**SUPRIANDI
NIM : 15612151**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN
TANJUNGPINANG
2020**

**PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
KARYAWAN BPR DANA BINTAN SEJAHTERA
TANJUNGPINANG**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi
Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi

Oleh

SUPRIANDI

NIM : 15612151

PROGRAM STUDI : S1 MANAJEMEN



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN
TANJUNGPINANG
2020**

TANDA PERSETUJUAN / PENGESAHAN SKRIPSI

**PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
KARYAWAN BPR DANA BINTAN SEJAHTERA
TANJUNGPINANG**

Diajukan Kepada :

Panitia Komisi Ujian
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan
Tanjungpinang

Oleh :

NAMA : SUPRIANDI
NIRM : 15612151

Menyetujui :

Pembimbing Pertama,

Pembimbing Kedua,

Hendy Satria, S.E., M.Ak.
NIDN. 1015069101 / Lektor

Imran Ilyas, M.M.
NIDN. 1007036603 / Lektor

Mengetahui,
Ketua Program Studi

Dwi Septi Haryani, S.T., M.M.
NIDN. 1002078602 / Asisten Ahli

Skripsi Berjudul

**PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
KARYAWAN BPR DANA BINTAN SEJAHTERA
TANJUNGPINANG**

Yang Dipersiapkan dan Disusun Oleh :

NAMA : SUPRIANDI

NIM : 15612151

Telah di Pertahankan Di Depan Panitia Komisi Ujian Pada Tanggal Dua Puluh
Satu Bulan Agustus Tahun Dua Ribu Sembilan Belas Dan Dinyatakan
Telah Memenuhi Syarat Untuk Diterima

Panitia Komisi Ujian

Ketua

Sekretaris

Hendy Satria, S.E., M.Ak.
NIDN. 1015069101 / Lektor

Muhammad Mu'azamsyah, S.Sos., M.M.
NIDN. 1008108302 / Asisten Ahli

Anggota

Tubel Agusven, S.T., M.M.
NIDN.1017087601 / Asisten Ahli

Tanjungpinang, 21 Agustus 2019
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang
Ketua,

Charly Marlinda, SE. M. Ak. Ak. CA
NIDN. 1029127801 / Lektor

PERSEMBAHAN

Setiap lembaran skripsi ini ada doa orang tua, harapan, nasehat serta dukungan yang penuh dari keluarga tercinta.

Saya persembahkan karya sederhana ini teramat khusus untuk :

- ✍ Kedua Orangtua. Ucapan terimakasih saja takkan pernah cukup untuk membalas kebaikan orang tua, karena itu terimalah persembahan bakti dan cinta ku untuk kalian papa dan mamaku.*
- ✍ teman-teman seperjuangan yang selalu memberi semangat dan motivasi kepada penulis untuk segera dapat menyelesaikan skripsi ini.*
- ✍ Seluruh staff sekretariat STIE Tanjungpinang yang telah membantu penulis dalam proses administrasi.*

MOTTO

“Kesuksesan bukan dilihat dari banyaknya harta yang dimiliki, kesuksesan itu dilihat seberapa banyak kita dapat membuat orang tua selalu tersenyum”. (Supriandi)

“Jika kamu ingin hidup bahagia, terikatlah pada tujuan, bukan orang atau benda”. (Albert Einstein)

“Terlalu memperdulikan apa yang orang pikirkan dan kau akan selalu”. (Lao Tzu)

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Supriandi
NIM : 15612151
Tahun Angkatan : 2015/2016
Indeks Prestasi Kumulatif : 3.18
Program Studi / Jenjang : Manajemen / Strata – I (Satu)
Judul Usulan Penelitian : Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang

Dengan ini menyatakan bahwa sesungguhnya bahwa seluruh skripsi ini dan materi skripsi ini adalah hasil karya sendiri dan dan bukan hasil rekayasa maupun karya orang lain.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dengan tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan apabila ternyata dikemudian hari saya membuat pernyataan palsu, maka saya siap diproses sesuai peraturan yang berlaku.

Tanjungpinang, 21 Agustus 2019
Penyusun
Mahasiswa

Supriandi
NIM. 15612151

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunianya sehingga penulis diberikan keberkahan akan ilmu dan pengetahuan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **“Pengaruh Pelatihan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang ”**. Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Manajemen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.

Dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis mendapat bantuan, bimbingan, arahan, dukungan, dorongan, dan semangat dari berbagai pihak. Untuk itu, dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada:

1. Ibu Charly M, SE, M.Ak.Ak. CA. selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
2. Ibu Ranti Utami, SE, M.Si. Ak. CA. selaku Wakil Ketua I Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
3. Ibu Dwi Septi Haryani, S.T.,M.M. selaku Ketua Program Studi S1-Manajemen telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam teknis penulisan skripsi ini
4. Bapak Hendy Satria, SE.M.Ak.CA. selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya dalam memberikan masukan-masukan yang berharga dan pengarahan kepada penulis dalam penyusunan materi skripsi ini.

5. Bapak Imran Ilyas, MM, selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam hal teknis penulisan skripsi ini.
6. Para Bapak dan Ibu dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan yang telah memberikan ilmu pengetahuannya selama penulis menjadi Mahasiswa Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
7. Teramat khusus untuk Orang Tua penulis tercinta Papa Auli dan Mama Ingsi yang selalu memberikan doa kepada penulis untuk segera dapat menyelesaikan skripsi ini..
8. Serta teman-teman yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang selalu memberi motivasi kepada penulis untuk segera dapat menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini dan penulis mengharapkan kritik serta saran yang membangun dari pembaca demi kesempurnaan Skripsi ini.

Demikianlah Skripsi ini disusun dan semoga apa yang penulis sajikan dapat berguna dan bermanfaat bagi para pembaca untuk menambah bekal ilmu pengetahuan.

Tanjungpinang, Juni 2019
Penulis

SUPRIANDI

DAFTAR ISI

HAL

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN BIMBINGAN	
HALAMAN PENGESAHAN KOMISI UJIAN	
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	
HALAMAN PERNYATAAN	
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Kegunaan Penelitian	9
1.4.1 Kegunaan Ilmiah	9
1.4.2 Kegunaan Praktis	10
1.5 Sistematika Penulisan	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Teori	
2.1.1 Pelatihan Kerja	13
2.1.1.1 Pengertian pelatihan	13
2.1.1.2 Tujuan dan manfaat pelatihan	14
2.1.1.3 Jenis-jenis pelatihan	19
2.1.1.4 Syarat-syarat pelatihan	21
2.1.1.5 Dimensi dan indicator pelatihan	22

2.1.2	Iklm Organisasi	24
2.1.2.1	Pengertian iklim organisasi	24
2.1.2.2	Dimensi iklim organisasi	24
2.1.2.3	Indikator iklim organisasi	29
2.1.3	Kepuasan Kerja	32
2.1.3.1	Pengertian kepuasan kerja	32
2.1.3.2	Indikator kepuasan kerja.....	35
2.1.3.3	Faktor-faktor kepuasan kerja.....	38
2.1.4	<i>Turnover intention</i>	42
2.1.4.1	Pegertian <i>turnover intention</i>	42
2.1.4.2	Jenis <i>Turnover intention</i>	44
2.1.4.3	Faktor-faktor <i>turnover intention</i>	46
2.1.4.4	Dimensi dan indikator <i>turnover intention</i>	50
2.1.4.5	Dampak <i>turnover intention</i> karyawan ..	52
2.2	Kerangka Pemikiran.....	54
2.3	Hipotesis	55
2.4	Penelitian Terdahulu	56

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1	Metode Penelitian	61
3.2	Jenis Data	61
3.3	Teknik Pengumpulan Data.....	61
3.4	Populasi dan Sampling.....	62
3.4.1	Populasi	62
3.4.2	Sampling	62
3.5	Definisi Operasional Variabel.....	63
3.6	Teknik Pengolahan Data	66
3.7	Teknik Analisis Data.....	68
3.7.1	Uji Kualitas Data	69
3.7.2	Uji Asumsi Klasik	71

3.7.3	Analisis Statistik.....	75
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		
4.1	Hasil Penelitian	80
4.1.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	80
4.1.1.1	Sejarah singkat PT. BPR Dana Bintang Sejahtera (DBS) Tanjungpinang	81
4.1.1.2	Visi-misi PT. BPR Dana Bintang Sejahtera (DBS)Tanjungpinang	81
4.1.1.3	Struktur Organisasi PT. BPR Dana Bintang Sejahtera (DBS)Kota Tanjungpinang.....	82
4.1.2	Gambaran Umum Responden	83
4.1.2.1	Identitas responden berdasarkan usia ...	83
4.1.2.2	Identitas responden berdasarkan jenis kelamin	84
4.1.2.3	Identitas responden berdasarkan Pendidikan	85
4.1.2.4	Identitas responden berdasarkan lama bekerja	86
4.1.3	Analisis Deskriptif	87
4.1.3.1	Variabel Pelatihan Kerja	87
4.1.3.2	Variabel Iklim Organisasi	93
4.1.3.3	Variabel Kepuasan Kerja	102
4.1.3.4	Variabel <i>Turnover Intention</i>	107
4.1.4	Uji Kualitas Data	111
4.1.4.1	Uji Validitas.....	111
4.1.4.2	Uji Reabilitas	113
4.1.5	Uji Asumsi Klasik	114
4.1.5.1	Uji Linieritas.....	114
4.1.5.2	Uji Normalitas	116

4.1.5.3 Uji Multikolonieritas	120
4.1.5.4 Uji Heteroskedastisitas	122
4.1.5.5 Uji Autokorelasi	123
4.1.6 Uji Hipotesis	125
4.1.6.1 Uji Signifikansi Parsial (Uji t)	125
4.1.6.2 Uji Koefisien Determinasi (R^2)	128
4.1.6.3 Analisis Jalur	129
4.2 Pembahasan	134
4.2.1 Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	134
4.2.2 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	135
4.2.3 Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i>	135
4.2.4 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i>	136
4.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i>	137
4.2.6 Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Internvening.....	138
4.2.7 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Internvening.....	138

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan	140
5.2 Saran	142

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

CURRICULUM VITAE

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
1.1	Jumlah Data Karyawan BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang 2015-2018.....	4
3.1	Definisi Operasional Variabel.....	64
4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	83
4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	84
4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	85
4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	86
4.5	Tanggapan Responden Terhadap Pelatihan Kerja	87
4.6	Tanggapan Responden Terhadap Iklim Organisasi	93
4.7	Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja	102
4.8	Tanggapan Responden Terhadap <i>Turnover Intention</i>	110
4.9	Pengujian Validitas Variabel Penelitian	112
4.10	Hasil Pengujian Reliabilitas	114
4.11	Uji Linieritas Struktur 1	115
4.12	Uji Linieritas Struktur 2	116
4.13	Uji Normalitas Struktur 1	120
4.14	Uji Normalitas Struktur 2	120
4.15	Uji Multikolonieritas Struktur 1.....	121
4.16	Uji Multikolonieritas Struktur 2	122
4.17	Uji Autokorelasi Struktur 1.....	124
4.18	Uji Autokorelasi Struktur 2	124
4.19	Uji t Struktur 1	125
4.20	Uji t Struktur 2	125
4.21	Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	129
4.23	Hasil Persamaan Regresi Struktur 1.....	130
4.24	Hasil Persamaan Regresi Struktur 2	131

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
2.1	Kerangka Pemikiran.....	54
3.1	Histogram <i>regression standardized residual</i>	72
3.2	Grafik normal P-P <i>Plot of regression standardized residual</i>	72
3.3	Uji Heteroskedastisitas	74
4.1	Struktur Organisasi PT. BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang...	82
4.2	Uji Normalitas Struktur 1	117
4.3	Uji Normalitas Struktur 2	117
4.4	Uji Normalitas Struktur 1 Grafik normal P-P <i>Plot</i>	118
4.5	Uji Normalitas Struktur 2 Grafik normal P-P <i>Plot</i>	118
4.6	Uji Heteroskedastisitas Struktur 1	122
4.7	Uji Heteroskedastisitas Struktur 2	123
4.8	Hasil Analisis Jalur Struktur 1	130
4.9	Hasil Analisis Jalur Struktur 2	132

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul
1	Kuesioner
2	Hasil Tabulasi Data Responden
3	Hasil Pengolahan Data SPSS
4	Surat Keterangan dari Objek Penelitian
5	Plagiarisme

ABSTRAK

PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN BPR DANA BINTAN SEJAHTERA TANJUNGPINANG

Supriandi. 15612151. Manajemen. STIE. Pembangunan Tanjungpinang
Rendy_yap@yahoo.com

Penelitian ini bertujuan menganalisis apakah pelatihan kerja dan iklim organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap *Turnover Intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi sebanyak 38 orang, teknik sampel menggunakan *purposive sampling*.

Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner, wawancara serta teknik kepustakaan. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda dengan menggunakan uji t, uji koefisien determinasi serta menggunakan analisis jalur. Sebelumnya data yang berupa kuesioner di uji dengan uji validitas dan reabilitas serta uji asumsi klasik dengan menggunakan SPSS 24,00.

Berdasarkan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel pelatihan kerja tidak pengaruh langsung terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang, dimana nilai standar koefisien beta pada variabel pelatihan kerja terhadap turnover intention secara langsung lebih besar dibandingkan tidak langsung yaitu sebesar $0,279 > 0,081$. Kemudian variabel iklim organisasi tidak pengaruh langsung terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang. Dimana nilai standar koefisien beta pada variabel iklim organisasi terhadap turnover intention secara langsung lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung yaitu sebesar $0,345 > 0,237$.

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka pimpinan BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang perlu memberikan pelatihan yang tepat, memberikan bonus ataupun apresiasi agar karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan

Kata Kunci: Pelatihan Kerja, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention*

Dosen Pembimbing : 1. Hendy Satria, S.E., M.Ak.

2. Imran Ilyas, MM.

ABSTRACT

**THE EFFECT OF WORK TRAINING AND ORGANIZATIONAL CLIMATE
TOWARD TURNOVER INTENTION WITH JOB SATISFACTION AS A
INTERVENING VARIABLE AT EMPLOYEES OF BPR DANA BINTAN
SEJAHTERA TANJUNGPINANG**

Supriandi. 15612151 Management. Stie. Development of Tanjungpinang

Rendy_yap@yahoo.com

This research aims to analyze whether the work training and the climate of the Organization has an indirect effect on Turnover Intention with the satisfaction of working as a variable intervening in the employees of BPR Dana Bintan Sejahtera Tanjungpinang. This research uses quantitative methods. As much as 38 people, the sample technique uses purposive sampling.

Data collection is done by spreading questionnaires, interviews and literature techniques. The analytical technique used is a double linear regression analysis using t test, coefficient of determination test and use of pathway analysis. Previously the data were questionnaires in test with the validity and reusability test as well as test the classic assumption by using SPSS 24.00.

Based on the results of the track analysis shows that the working training variables do not directly influence the turnover intention with job satisfaction as a intervening variable in the employees of BPR Dana Bintan Sejahtera Tanjungpinang, where the standard value The beta coefficient of a working training variable to the direct intention turnover is greater than the indirect of $0.279 > 0.081$. Then the organizational climate variable does not directly influence the turnover of intention with the satisfaction of work as a variable intervening in the employees of BPR Dana Bintan Sejahtera Tanjungpinang. Where the standard value of the beta coefficient in the organization's climate variable to the intention turnover is directly greater than the indirect effect of $0.345 > 0.237$.

Based on the results of this research, the leadership of BPR Dana Bintan Sejahtera Tanjungpinang need to provide appropriate training, giving bonuses or appreciation that the employees who have high loyalty to the company

Keywords: job training, organizational climate, job satisfaction and Turnover Intention

Lecturer Supervisor : 1. Hendy Satria, S.E., M.Ak.

2. Imran Ilyas, M.M.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu perusahaan, setiap perusahaan menginginkan sumber daya manusia yang dimilikinya dapat menjalankan proses pencapaian tujuan perusahaan tanpa adanya kendala, namun untuk mencapai tujuan tersebut bukan hal yang mudah. Bergantungnya perkembangan bisnis perusahaan terhadap produktivitas tenaga kerja yang ada diperusahaan (Sagala 2011). Keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan tergantung pada perusahaan dalam mengelola dan mempersiapkan tenaga manusia yang dimilikinya. Sumber daya manusia adalah asset penting dalam sebuah perusahaan. Perlu di sadari oleh semua tingkatan manajemen di perusahaan dikarenakan manusia merupakan pemegang faktor penting dalam suatu perusahaan. Untuk itu perusahaan harus memperhatikan kemampuan kinerja karyawannya agar kinerja dalam perusahaan dapat berjalan secara maksimal, selain itu rendahnya kualitas kinerja dapat menyebabkan kendala untuk mencapainya keberhasilan perusahaan.

Pengelolaan Sumber daya manusia secara professional ini harus di mulai sejak perekrutan, seleksi, penempatan yang sesuai dengan kemampuannya dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas agar tidak terjadi pada keinginan karyawan untuk pindah (Sagala 2011). Pengelolaan Sumber daya manusia perlu memberikan peningkatan kemampuan kinerja pada karyawan dan juga mempertahankan mereka agar merasa nyaman dalam perusahaan. Ketidak

mampuan mempertahankan karyawan akan memicu tingginya tingkat *turnover* karyawan (Kartika 2010).

Pengertian *Turnover Intention* merupakan minat karyawan untuk bekerja diperusahaan yang lain dengan asumsi bahwa perusahaan lain dianggap lebih baik dari pada perusahaan tempat ia bekerja, sebagaimana menurut Harnoto bahwa *Turnover Intention* merupakan kadar keinginan seseorang keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *Turnover Intention*, diantaranya yaitu keinginan seseorang mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Hidayahati 2016). Keinginan karyawan untuk pindah merupakan salah satu yang sering terjadi di dunia perbankan. Berdasarkan pemaparan diatas, penting bagi perusahaan dalam merencanakan dan menentukan strategi yang tepat untuk mengurangi tingkat *Turnover Intentions* karyawan untuk menjaga dan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan, terdapat indikasi yang berperan dalam peningkatkan tingkat *Turnover Intention* karyawan yaitu pelatihan. Program pelatihan merupakan bentuk dari perusahaan agar memberi dorongan bagi karyawan untuk memiliki kemampuan yang lebih baik. Pelatihan merupakan hal yang penting untuk meningkatkan keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan keunggulan kompetitif.

Pelatihan yang telah diberikan oleh perusahaan haruslah sesuai dengan tujuan perusahaan dan memberikan manfaat bagi karyawan. Selain itu pelaksanaan program pelatihan harus disesuaikan serta penggunaan metode yang tepat agar dapat memberikan dampak positif bagi karyawan khususnya. Tidak hanya penggunaan metode pelatihan yang harus tepat melainkan dengan

memperhatikan pemilihan materi pelatihan, serta materi pelatihan harus disesuaikan, karena hal ini dapat mempengaruhi tujuan pelatihan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan kegiatan pelatihan berguna untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan membantu meningkatkan efektifitas serta produktifitas dalam perusahaan. Pelatihan adalah proses yang dilakukan untuk mempertahankan atau memperbaiki ketrampilan karyawan untuk menghasilkan hasil kerja yang efektif (Bangun 2012).

Selain pelatihan kerja, iklim organisasi juga berpengaruh terhadap *Turnover Intention*, Iklim organisasi merupakan kualitas dari proses interaksi dalam organisasi tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Adanya proses interaksi tersebut, karyawan akan memberikan penilaian-penilaian tentang perusahaan dan memberikan persepsi dalam dirinya mengenai iklim organisasi tempatnya bekerja. Selain itu seseorang yang berada pada iklim organisasi yang baik akan memberikan rasa puas serta kemauan untuk melakukan suatu pekerjaan yang bahkan melakukan tugas yang diluar perannya. Seiring dengan berkembangnya ragam cara komunikasi saat ini, menyebabkan adanya degradasi iklim komunikasi yang tercipta dalam suatu organisasi perusahaan. Iklim yang terbentuk akan sangat mempengaruhi orang-orang yang berada dalam organisasi. Iklim organisasi yang buruk dapat menurunkan komitmen organisasi karyawan dan meningkatkan *Turnover Intention* Karyawan. Selain iklim organisasi, kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan *Turnover Intention*. Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang

mereka dapatkan masing-masing selama bekerja. Karyawan akan memperlihatkan komitmennya untuk tetap loyal terhadap perusahaan jika memperoleh kepuasan kerja, sementara ketidakpuasan akan berdampak pada keluarnya karyawan, tingkat absensi yang rendah serta sikap negatif lainnya. Ketidakpuasan kerja sering diidentifikasi sebagai salah satu alasan penyebab *Turnover Intention*, karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya cenderung tidak nyaman sehingga menimbulkan *Turnover Intention*. (Wahyuni, Zaika, and Anwar 2014) berpendapat bahwa keinginan berpindah (*Turnover Intention*) terjadi karena adanya faktor internal dan faktor eksternal dari diri karyawan.

Bank Perkreditan Rakyat Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang merupakan salah satu Bank Perkreditan Rakyat konvensional milik swasta yang melayani golongan pengusaha mikro, kecil dan menengah yang berfungsi menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk tabungan dan deposito kemudian menyalurkan kembali kepada masyarakat dalam bentuk kredit.. Hal ini dapat terlihat dari bertambahnya jumlah kantor cabang BPR Dana Bintang Sejahtera yaitu BPR Dana Bintang Sejahtera kantor cabang Kijang dan kantor cabang Bintang Center.

Tabel 1.1
Jumlah Data Karyawan BPR Dana Bintang Sejahtera
Tanjungpinang 2015-2018

No	Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Masuk
1	2015	36	3	4
2	2016	39	5	8
3	2017	42	6	2
4	2018	38	11	9

Sumber: BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang Tahun 2018

Berdasarkan data di atas dapat kita lihat bahwa pada tahun 2015 Perusahaan memiliki karyawan yang berjumlah 36 karyawan dengan jumlah karyawan *resign* berjumlah 3 orang serta untuk melancarkan operasional perusahaan, perusahaan merekrut 4 orang karyawan dengan jumlah karyawan menjadi 39 orang. Pada tahun 2016 dapat dilihat terjadi penambahan karyawan *resign* dengan jumlah 5 orang karyawan dengan jumlah sebelumnya 39 orang menjadi 34 orang kemudian perusahaan merekrut karyawan sebanyak 8 orang nya dalam setahun dengan jumlah 42 orang yang bertujuan untuk melancarkan operasional perusahaan serta harapan kinerja perusahaan lebih baik dan menurunkan *Turnover* perusahaan. Akan tetapi dapat kita lihat pada tahun 2017 dapat dilihat karyawan *resign* bertambah dalam 1 tahun, terdapat 6 orang karyawan *resign* dan perusahaan merekrut 2 karyawan baru untuk menghindari peningkatan jumlah karyawan baru agar suasana pada kondisi kerja dapat stabil dan menurunkan *Turnover* karyawan itu sendiri.

Pada Tahun 2018 dimana perkembangan perusahaan Bank Perkreditan Rakyat semakin bertambah di kota Tanjungpinang, dimana perusahaan BPR lain nya mulai mencari karyawan karyawan yang telah memiliki pengalaman dan keahlian kerja dalam dunia BPR. Pada Tahun ini dimana BPR Dana Bintang Sejahtera merasakan peningkatan *Turnover Intention* yang tergolong cukup tinggi dikarenakan karyawan karyawan ahli dan berpengalaman berpindah ke perusahaan BPR lain nya berjumlah 11 karyawan dan perusahaan merekrut kembali 9 orang karyawan.

Sebagai mana pada bank bank lainnya pemberian pelatihan bagi karyawan BPR khusus nya karyawan baru, akan di beri pelatihan intern secara langsung dari senior selama dua minggu. Pelatihan karyawan dalam dua minggu akan diberikan SOP perusahaan yang telah di sesuaikan dengan bagian yang terkait untuk dipelajari. Pelatihan didapat setiap tahunnya dan pelatihan diberikan tergantung pada posisi masing-masing dimana setiap bagian akan di berikan pelatihan eksternal minimal sekali dalam setahun.

Pelatihan yang telah di ikuti oleh bagian-bagian terkait yang telah hadir di pelatihan eksternal akan mendapat materi seputar bagian yang telah dilatihkan dan pihak perusahaan bagian internal akan menjadwalkan hari untuk peserta yang telah ikut di pelatihan eksternal untuk mempersentasikan dan menjelaskan kembali materi yang telah di dapati dari pelatihan eksternal.

iklim organisasi pada BPR sangat di butuhkan agar karyawan memiliki loyalitas yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya. Iklim organisasi disini dilihat dari kenyamanan para karyawan yang bekerja di perusahaan, antara karyawan dengan karyawan atau karyawan dengan atasan. Jika hubungan antara karyawan dengan karyawan atau karyawan dengan atasan baik akan menciptakan kenyamanan pada karyawan sehingga karyawan akan bekerja dengan loyalitas tinggi terhadap perusahaan, jika sebalik nya terjadi ketidak nyamanan pada iklim organisasi BPR akan menyebabkan karyawan perusahaan mengalami *Turnover Intention*.

Kepuasan kerja juga salah satu hal yang menyebabkan *Turnover Intention*, dikarenakan karyawan yang merasa tidak puas akan menimbulkan *Turnover*

Intention. Kepuasan kerja disini dapat dirasakan oleh setiap individu-individu karyawan, dilihat dari beberapa hal adanya ketidakpuasan karyawan seperti minimnya upah yang didapatkan, tidak adanya kesempatan promosi kerja, tidak adanya dukungan atasan, serta rekan kerja yang kaku. Dilihat lagi kepada kepuasan yang dirasakan bersifat hasil positif atau negative dinilai sendiri oleh individual karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis berkeinginan untuk melakukan penelitian dengan judul : **“PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA KARYAWAN BPR DANA BINTAN SEJAHTERA TANJUNGPINANG”**

1.2 Rumusan Masalah

Adapun perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

- a. Apakah pelatihan kerja (X1) berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (Y1) karyawan BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang?
- b. Apakah iklim organisasi (X2) berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan (Y1) BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang?
- c. Apakah pelatihan kerja (X1) berpengaruh langsung terhadap *Turnover Intention* (Y2) karyawan BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang?
- d. Apakah iklim organisasi (X2) berpengaruh langsung terhadap *Turnover Intention* (Y2) karyawan BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang?

- e. Apakah kepuasan kerja(Y1) berpengaruh langsung terhadap *turnover intention* (Y2) karyawan BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang?
- f. Apakah pelatihan kerja (X1) berpengaruh tidak langsung terhadap *Turnover Intention* (Y2) dengan kepuasan kerja (Y1) sebagai variable *intervening* pada karyawan BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang?
- g. Apakah iklim organisasi (X2) berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja (Y1) sebagai variable *Intervening* terhadap *Turnover Intention* (Y2) karyawan BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian adalah:

- a. Untuk menganalisis apakah pelatihan kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang.
- b. Untuk menganalisis apakah iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang.
- c. Untuk menganalisis apakah pelatihan kerja berpengaruh langsung terhadap *Turnover Intention* karyawan BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang.
- d. Untuk menganalisis apakah iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap *Turnover Intention* karyawan BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang.

- e. Untuk menganalisis apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap *turnover intention* karyawan BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang.
- f. Untuk menganalisis apakah pelatihan kerja (X1) berpengaruh tidak langsung terhadap *Turnover Intention* (Y2) dengan kepuasan kerja (Y1) sebagai variable *intervening* pada karyawan BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang.
- g. Untuk menganalisis apakah iklim organisasi (X2) berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja (Y1) sebagai variable *Intervening* terhadap *Turnover Intention* (Y2) karyawan BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Ilmiah

Secara umum penelitian ini akan bermanfaat untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan kerja dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan dampak *Turnover Intention* karyawan BPR Dana Bintang Sejahtera. Sebagai bahan untuk menambah wawasan pengetahuan peneliti sesuai dengan yang diteliti dan dianalisa yaitu tentang pengaruh pelatihan kerja dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan dampak *Turnover Intention* karyawan BPR Dana Bintang Sejahtera. Dimana hasil penelitian tersebut dapat dijadikan sebagai pedoman dalam mengambil setiap keputusan atau kebijakan serta untuk menerapkan pengetahuan baik praktek maupun teori yang diperoleh peneliti selama mengikuti

perkuliahan di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan di Tanjungpinang.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi praktisi yaitu:

- 1) Sebagai bahan masukan atau sumbangan pikiran bagi BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang dalam pelatihan kerja dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan dampak *Turnover Intention* sehingga meningkat loyalitas karyawan, dan dapat menjadi informasi yang berguna untuk kepentingan pendidikan dan pembelajaran.
- 2) Bagi penulis merupakan tanggung jawab akademik untuk mengembangkan ilmu yang telah di terima di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang dengan jalan memadukan antar teori dengan fakta yang diteliti.

1.5 Sistematika Penulisan

Dalam sistematika penulisan skripsi ini terdapat 5 bab yang diawali hal-hal yang bersifat deduktif, namun berhubungan dengan penulisan yang disajikan dan kemudian pada bab-bab selanjutnya penulis membahas tentang hal-hal yang berkaitan langsung dengan judul, kemudian disusun sedemikian rupa sehingga diharapkan dapat memudahkan pembaca memahami serta mengerti tentang apa yang dijelaskan oleh penulis. Adapun sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini terdapat uraian mengenai gambaran umum dari masalah penelitian yang dilakukan yang terdiri dari latar belakang permasalahan yang dijelaskan secara garis besar keterkaitan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini mencakup teori-teori yang berhubungan dengan pokok permasalahan dan digunakan sebagai pedoman atau landasan konseptual dalam pemecahan masalah. Teori-teori ini diambil dari berbagai sumber literatur dan buku rujukan yang saling mendukung untuk memecahkan permasalahan dan akhirnya mencapai tujuan penelitian, peneliti terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini terdiri dari lokasi penelitian, subjek dan objek penelitian, populasi, sampel, teknik pengumpulan data dan teknik pengolahan data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Meliputi gambaran umum objek penelitian, penyajian data, dan analisis hasil penelitian dan pembahasan.

BAB V PENUTUP

Dalam bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dari penelitian ini yang menjawab mengenai hipotesis penelitian, keterbatasan penelitian serta saran yang diharapkan berguna untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori

2.1.1. Pelatihan Kerja

2.1.1.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian serta pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang berkompeten pada bagian jabatan yang diembannya. Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang memberikan kemungkinan karyawan melaksanakan pekerjaan saat ini sesuai dengan standar (Widodo 2015:82).

Pelatihan merupakan proses pemberian serta memberdayakan karyawan yang ada agar mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana menurut (Sagala 2011:212) “pelatihan berkaitan dengan keahlian serta kemampuan pegawai untuk menjalankan pekerjaan saat ini.” Menurut (Rachmawati 2011:210) “pelatihan adalah wadah lingkungan bagi karyawan, dimana karyawan memperoleh serta memahami sikap, keahlian, kemampuan, pengetahuan, serta perilaku yang spesifik berkaitan dengan pekerjaan.”

Menurut (Rowley 2012:436) menyatakan bahwa “pelatihan merupakan sebuah konsep manajemen sumber daya manusia yang ruang lingkupnya sempit serta melibatkan aktivitas-aktivitas pemberian perintah khusus yang telah direncanakan (contoh pelatihan terhadap prosedur-prosedur operasi pelatihan yang spesifik) atau pelatihan keahlian (contoh pelatihan yang berkaitan dengan tugas, program-program pengenalan mengenai pekerjaan).”

Menurut (Mathis 2011:74) “secara umum, praktik-praktik pelatihan dan pengembangan suatu perusahaan merupakan upaya-upaya yang memang disengaja untuk meningkatkan kinerja terkini dan di masa yang akan datang dengan membantu pegawai mendapatkan keterampilan, pengetahuan, serta sikap-sikap yang dibutuhkan untuk menjadi pekerja yang kompetitif.”

Berdasarkan definisi-definisi pelatihan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu kegiatan yang bertujuan melakukan pengembangan serta pemberdayaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam kaitannya dengan perusahaan yang membantu memberikan dan memahami pengetahuan praktis dan membantu meningkatkan keterampilan, kecakapan serta sikap yang diperlukan oleh perusahaan dalam pencapaian tujuan.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Ada beberapa hal yang harus diketahui sebelum mengetahui dan mengenal mengenai pelatihan yaitu sasaran pelatihan. Sebagaimana menurut (Edi Sutrisno 2009:69) mengemukakan terdapat enam sasaran dalam pemberian pelatihan yaitu sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 2) Meningkatkan mutu kerja karyawan
- 3) Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan sumber daya manusia
- 4) Meningkatkan moral kerja karyawan
- 5) Menjaga kesehatan dan keselamatan karyawan
- 6) Menunjang pertumbuhan pribadi

Menurut Carrel dalam (Sallinding 2011:15) menjelaskan terdapat delapan tujuan utama program pelatihan yaitu sebagai berikut:

- 1) Memperbaiki kinerja
- 2) Meningkatkan keterampilan karyawan
- 3) Menghindari terjadinya keusangan manajerial
- 4) Membantu memecahkan permasalahan
- 5) Orientasi pada karyawan baru
- 6) Persiapan untuk promosi serta keberhasilan manajerial
- 7) Memperbaiki kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personel

Perusahaan menyelenggarakan pelatihan kepada karyawannya, maka terlebih dahulu perlu diketahui sasaran dari pada pelatihan yang diberikan tersebut serta point utama yang ingin dicapai dalam penyelenggaraan pelatihan tersebut. Menurut (Widodo 2015:84), mengemukakan bahwa tujuan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan semata-mata untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas, mendukung perencanaan SDM, meningkatkan moral anggota, secara tidak langsung memberikan kompensasi, meningkatkan kesehatan dan keselamatan dalam kerja, mencegah kedaluarsa kemampuan dan pengetahuan personel, meningkatkan perkembangan kemampuan dan keahlian personel.

Tujuan dari pelatihan untuk meningkatkan kinerja berupa teori maupun keterampilan dalam memutuskan persoalan-persoalan pada kegiatan agar dapat mencapai tujuan.

Menurut (Sagala 2011:217), menjelaskan manfaat pelatihan dibagi menjadi tiga golongan, yaitu sebagai berikut:

1) Manfaat untuk karyawan

- a) Membantu para karyawan dalam menetapkan keputusan serta pemecahan masalah secara efektif.
- b) Dengan adanya pemberian pelatihan serta pengembangan, variabel pengenalan, pertumbuhan, pencapaian prestasi, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi serta dilaksanakan.
- c) Membantu memotivasi dan mengembangkan diri serta meningkatkan rasa percaya diri.
- d) Membantu karyawan dalam mengatasi permasalahan seperti tekanan, frustrasi, stress, dan konflik.
- e) Memberikan informasi yang jelas mengenai peningkatan pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi serta sikap.
- f) Meningkatkan kepuasan kerja serta pengakuan.
- g) Membantu karyawan meningkatkan keterampilan interaksi.
- h) Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatihan.
- i) Memberikan saran, nasehat serta arah untuk pertumbuhan masa depan
- j) Membangun rasa pertumbuhan dalam proses pelatihan
- k) Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara serta menulis dengan latihan.
- l) Meningkatkan mentalitas dalam melaksanakan tugas baru di emban.

2) Manfaat untuk perusahaan

- a) Mengarahkan pada peningkatan profitabilitas serta sikap yang positif pada orientasi profit.

- b) Memperbaiki pengetahuan dalam bekerja serta keahlian disetiap level perusahaan
- c) Memberdayakan sumber daya manusia
- d) Membantu karyawan dalam memahami tujuan perusahaan.
- e) Membantu menciptakan status perusahaan yang lebih baik.
- f) Mendukung otentitas, keterbukaan serta kepercayaan
- g) Menjaga hubungan antara atasan dan bawahan
- h) Membantu pengembangan perusahaan
- i) Belajar dari peserta yang ada
- j) Membantu persiapan serta pelaksanaan kebijaksanaan perusahaan.
- k) Memberikan saran mengenai kebutuhan perusahaan dimasa depan dari informasi yang didapat
- l) Perusahaan dapat menetapkan keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif
- m) Membantu pengembangan dalam bidang promosi secara internal
- n) Membantu pengembangan keterampilan motivasi kepemimpinan, kesetiaan, sikap serta aspek yang biasanya diperlihatkan pekerjaan.
- o) Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas serta kualitas kerja
- p) Membantu dalam menekan biaya diberbagai bidang seperti produksi, administrasi, dan SDM.
- q) Meningkatkan rasa tanggung jawab didalam kompetensi yang sehat serta peningkatan pengetahuan

- r) Menjaga hubungan antar buruh dengan manajemen
 - s) Mengurangi biaya konsultan eksternal dengan menggunakan konsultan internal perusahaan
 - t) Mengurangi perilaku yang dapat merugikan perusahaan dan pribadi
 - u) Memberikan iklim yang baik untuk pertumbuhan
 - v) Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri yang sesuai dengan tujuan perusahaan
 - w) Membantu mengatasi konflik sehingga terhindar dari stress dan tekanan kerja
- 3) Manfaat bagi hubungan sumber daya manusia, intra dan antar grup dan individu.
- a) Meningkatkan komunikasi antar group dan individual
 - b) Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan yang pindah atau promosi
 - c) Memberikan informasi mengenai adanya kesempatan dan aksi afirmatif
 - d) Memberikan informasi mengenai kebijakan internasional dan hukum pemerintah
 - e) Meningkatkan keterampilan interpersonal karyawan
 - f) Membuat aturan, kebijakan perusahaan serta regulasi
 - g) Meningkatkan kualitas mengenai moral karyawan
 - h) Membangun kohesivitas dalam kelompok

- i) Membuat suasana belajar yang baik bagi karyawan, pertumbuhan dan koordinasi antar karyawan
- j) Menjadikan perusahaan sebagai tempat yang tepat untuk bekerja dan hidup

2.1.1.3 Jenis-Jenis Pelatihan

Pendidikan yang akan diadakan harus selalu memperhatikan sejauh mana pola pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan dapat menjamin proses belajar yang efektif. Menurut (Widodo 2015:86), jenis-jenis pelatihan yang biasa dilakukan dalam organisasi antara lain:

- 1) Pelatihan dalam kerja (*on the job training*)
- 2) Magang (*apprenticeship*)
- 3) Pelatihan di luar kerja (*of-the-job training*)
- 4) Pelatihan di tempat mirip sesungguhnya (*vestibule training*)
- 5) Simulasi kerja (*job simulation*)

Menurut (Sastrohadiwiryo 2012:201) jenis pelatihan dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu:

- 1) Pelatihan Prajabatan (*Preservice Training*)

Pelatihan prajabatan merupakan pelatihan yang diberikan khusus kepada para tenaga kerja yang baru, setelah mereka melakukan proses seleksi maupun penempatan yang dilaksanakan sebelumnya. Pelatihan prajabatan, dibedakan lagi menjadi dua:

- a) Pelatihan Prajabatan yang Bersifat Umum

Merupakan pelatihan yang harus diikuti karyawan baru tentang hal umum yang berkaitan dengan seluruh lingkungan pekerjaan, termasuk segala peraturan dan kebijakan yang berlaku dalam perusahaan, sifatnya tertulis maupun tidak tertulis.

b) Pelatihan Prajabat yang Bersifat Khusus

Merupakan pelatihan prajabatan yang dilaksanakan para tenaga kerja tertentu untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan memerlukan pengetahuan dan keterampilan secara khusus. Jadi, pelatihan ini hanya terbatas pada kegiatan secara teknis serta terbatas pada satu wilayah pekerjaan saja.

2) Pelatihan dalam Jabatan (*In Service Training*)

Pelatihan dalam Jabatan merupakan suatu pelatihan tenaga kerja yang dilaksanakan dengan tujuan meningkatkan kualitas, kemampuan, keahlian, serta keterampilan para tenaga kerja yang bekerja di perusahaan. Pelatihan dalam jabatan (*In Service Training*) ini dibagi dua jenis pelatihan, yaitu sebagai berikut:

a) Pelatihan dalam Jabatan Bersifat Umum

Merupakan pemberian pelatihan dalam jabatan yang dilaksanakan untuk para tenaga kerja, terutama pada tingkat manajer tertinggi (*top manager*), manajer menengah (*middle manager*) dan manajer terendah (*lower manager*), ataupun pekerja (*workers*).

b) Pelatihan dalam Jabatan Bersifat Khusus

Merupakan pemberian pelatihan dalam jabatan dikhususkan kepada para tenaga kerja internal perusahaan karena adanya penemuan baru mengenai sarana dan prasarana sebagai fasilitas perusahaan dengan maksud agar tenaga kerja tersebut dapat menggunakan dan mengoperasikan sarana dan prasarana tersebut.

2.1.1.4 Syarat-Syarat Pelatihan

Menurut (Hasibuan 2016:74) Pelatihan atau instruktur memiliki kualifikasi yang baik sebagai pelatih, syaratnya yaitu sebagai berikut

1) *Teaching Skills*

Pelatih perlu memiliki kecakapan dalam mendidik, membimbing, memberikan petunjuk, mengajarkan, serta mentransfer pengetahuannya kepada peserta pengembangan.

2) *Communication Skills*

Pelatih harus cakap dalam berkomunikasi, baik secara lisan maupun tulisan.

3) *Personality Authority*

Pelatih mempunyai kewibawaan yang dirasakan oleh peserta pelatihan.

4) *Social Skills*

Pelatih harus mempunyai keahlian di bidang sosial agar memberikan jaminan kepercayaan serta kesetiaan dari peserta pengembangan.

5) *Technical Competent*

Pelatih harus memiliki kemampuan secara teknis, kecakapan teoretis, serta cepat dalam mengambil sebuah keputusan.

6) Stabilitas Emosi

Pelatih tidak boleh memiliki prasangka buruk kepada peserta didiknya, tidak boleh mudah marah, mempunyai sifat keterbukaan, tidak pendendam, kebhawanan, serta penilaian diberikan harus objektif.

2.1.1.5 Dimensi Dan Indikator Pelatihan

Menurut Sofyandi dalam (Noviantoro 2009:39) bahwa efektifnya program pelatihan yang diberikan perusahaan dapat dilihat melalui beberapa dimensi:

- 1) Materi Pelatihan (Isi Pelatihan) dimana, materi program pelatihan apakah relevan serta sesuai dengan kebutuhan pelatihan itu (*up to date*).
- 2) Metode Pelatihan, dimana metode pelatihan yang diberikan apakah sesuai dengan subjek tersebut, serta metode pelatihan tersebut apakah sesuai dengan cara belajar peserta pelatihan.
- 3) Sikap dan Keterampilan Instruktur/Pelatih, dimana instruktur harus mempunyai sikap dan cara penyampaian yang dapat mendorong orang untuk belajar.
- 4) Lamanya waktu Pelatihan, dimana lamanya waktu pemberian materi pokok yang dipelajari dan tempo penyampaian materi harus sesuai dengan waktu.
- 5) Fasilitas Pelatihan, dimana tempat penyelenggaraan pelatihan apakah dapat dikelola oleh instruktur, kemudian apakah relevan dengan jenis pelatihan serta apakah memberikan kepuasan kepada peserta.

Selain dimensi tersebut terdapat indikator dalam pelatihan (Mangkunegara 2011:46), Indikator-indikator pelatihan tersebut adalah:

1) Instruktur

a) Pendidikan

Pendidikan difokuskan untuk membantu meningkatkan kemampuan (*ability*) seseorang dengan jalur formal dengan jangka waktu panjang, untuk memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.

b) Penguasaan materi

Seorang instruktur perlu penguasaan materi karena merupakan hal yang penting dalam proses pelaksanaan pelatihan sehingga para peserta pelatihan memahami tentang tujuan yang telah disampaikan.

2) Peserta

a) Semangat dalam mengikuti pelatihan

Hal ini menjadi salah satu faktor dalam menentukan keberhasilan dalam proses pelatihan. Apabila instruktur semangat dalam menyampaikan materi pelatihan, maka peserta pelatihan akan memiliki semangat juga untuk mengikuti pelatihan tersebut, serta sebaliknya.

b) Seleksi

Proses seleksi dilakukan sebelum melaksanakan program pelatihan oleh perusahaan, yaitu dengan pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk menduduki posisi yang ada di perusahaan.

3) Materi

a) Sesuai tujuan

Materi yang disampaikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

b) Sesuai komponen peserta

Materi yang disampaikan dalam program pelatihan akan lebih efektif jika sesuai dengan komponen peserta sehingga program pelatihan tersebut dapat menambah kemampuan peserta.

c) Penetapan sasaran

Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.

4) Metode

a) Sosialisasi tujuan

Metode penyampaian harus sesuai dengan isi materi yang akan disampaikan, sehingga peserta pelatihan diharapkan dapat memahami maksud serta tujuan dari apa yang disampaikan instruktur.

b) Sasaran jelas

Berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif dan efisien lebih terjamin jika sasaran yang dicapai jelas dan tepat, yaitu memahami kebutuhan peserta pelatihan.

5) Tujuan

a) Meningkatkan keterampilan

- b) Hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan/ skill, pengetahuan dan calon karyawan baru.

2.1.2 Iklim Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Iklim Organisasi

Rousseau dalam (Sedarmayanti 2010:75) mengatakan bahwa iklim adalah persepsi dan bersifat deskriptif. Persepsi merupakan suatu sensasi (realisasi) yang dialami oleh seseorang sedangkan deskripsi merupakan apa yang dilaporkan orang mengenai sensasi ini. Kumpulan pandangan yang secara relatif bersifat konstan yang dimiliki oleh anggota organisasi tentang karakteristik serta kualitas budaya organisasi. Mereka membedakan antara situasi aktual (budaya) dengan pandangan dari suatu (iklim).

Istilah dari iklim organisasi (*organizational climate*) pada awalnya digunakan oleh Kurt Lewin dengan memakai istilah dari iklim psikologi (*psychological climate*), selanjutnya istilah iklim organisasi digunakan Tagiuri dan Litwin. Sebagaimana Tagiuri dan Litwin (Wirawan 2009:41) bahwa iklim organisasi ialah kualitas dari lingkungan internal dimana secara relatif terus berlangsung dan dialami anggota organisasi sehingga mempengaruhi perilaku setiap anggotanya. Stringer dalam (H. Hartati 2014:9) mendefinisikan iklim organisasi sebagai “...collection and pattern of enviromental determinant of aroused motivation.” Yang mana diartikan bahwa Iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang dapat menentukan munculnya motivasi.

Sebagaimana menurut Stringer dalam (Ruliana 2014:69) "bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada prinsip-prinsip yang masuk di akal atau dengan kata lain dapat dinilai, sehingga mempengaruhi langsung terhadap kinerja organisasi." Iklim organisasi ini merupakan istilah untuk menggambarkan lingkungan organisasi atau situasi organisasi. Iklim organisasi berkaitan dengan segala rangkaian sifat kemudian dipersepsi oleh individu dalam suatu organisasi atau unit tertentu. (Wirawan 2009:122) mengartikan iklim secara luas bahwa iklim organisasi merupakan persepsi dari anggota organisasi (secara individual maupun kelompok) dimana mereka tetap berhubungan dengan organisasi tentang apa yang ada atau yang terjadi pada lingkungan organisasi secara internal dengan rutin, yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi serta kinerja para anggota organisasi yang selanjutnya menentukan kinerja organisasi.

Maka penulis menyimpulkan iklim organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap lingkungan internal organisasi. Dimana suasana kerja yang diciptakan oleh hubungan antar pribadi dalam suatu organisasi. Karena aktifitas yang dilakukan oleh suatu organisasi selalu dipengaruhi oleh lingkungannya, lingkungan kerja berkaitan erat dengan kondisi kerja yang dirasakan oleh pekerja dan berpengaruh terhadap sikap dan tingkah laku mereka dalam melaksanakan pekerjaannya. Lingkungan yang berinteraksi dengan individu dan menentukan tingkah laku mereka dalam organisasi inilah sering disebut iklim organisasi.

2.1.2.2 Dimensi Iklim Organisasi

Menurut Pines dalam (H. Hartati 2014:10) iklim organisasi dapat diukur melalui 4 (empat) dimensi sebagai berikut:

- 1) Dimensi psikologikal, dimana meliputi variable seperti kurang pemenuhan sendiri (*self-fulfilment clershif*), beban kerja, kurang otonomi, serta kurang melakukan perubahan.
- 2) Dimensi struktural, dimana berkaitan dengan variabel yaitu fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara struktur fisik dan keperluan kerja.
- 3) Dimensi sosial, dimana berkaitan dengan aspek interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri-ciri permasalahannya), rekan sejawat (tingkat dukungan dan kerja sama, motivasi serta imbalan).
- 4) Dimensi birokratik, dimana berkaitan dengan undang-undang dan peraturan mengenai konflik peranan serta kekaburan peranan.

Menurut Kelneer dalam (H. Hartati 2014:10) menyebutkan 6 (enam) dimensi iklim organisasi sebagai berikut:

- 1) *Flexibility conformity*, Fleksibilitas dan komformitas adalah kondisi organisasi yang memberikan kebebasan karyawan untuk bertindak serta menyesuaikan diri dengan tugas-tugas yang telah diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang telah ditetapkan pada organisasi, kebijakan serta prosedur yang ada. Penerimaan mengenai ide-ide yang baru termasuk kedalam nilai pendukung guna pengembangan iklim organisasi yang kondusif agar tercapainya tujuan organisasi.

- 2) *Responsibility*, hal ini meliputi perasaan karyawan dalam melaksanakan tugas yang diemban pada organisasi, karena karyawan tersebut terlibat dalam proses yang sedang berjalan.
- 3) *Standards*, dimana berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai kondisi organisasi, dimana manajemen memberikan perhatian kepada karyawan yang menjalankan tugas dengan baik serta tujuan yang ditentukan oleh perusahaan.
- 4) *Reward*, hal ini meliputi perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan perusahaan atas kerja baik karyawan.
- 5) *Clarity*, hal ini meliputi perasaan karyawan bahwa mereka mengetahui mengenai apa yang mereka harapkan dari pekerjaan, peranan serta tujuan organisasi.
- 6) *Thema Commitment*, meliputi perasaan karyawan yaitu perasaan bangga mereka karena memiliki organisasi serta kesediaan untuk lebih berusaha saat dibutuhkan oleh perusahaan.

Kemudian dimensi iklim organisasi menurut Koys et al. dalam (Susanty 2013:233-234) yaitu sebagai berikut :

- 1) Otonomi (*outonomy*). Pandangan mengenai prosedur kerja, tujuan, dan prioritas yang ditentukan sendiri.
- 2) Kebersamaan (*cohesion*). Perasaan kebersamaan seluruh organisasi, termasuk keinginan anggota organisasi berkaitan dalam penyediaan bahan-bahan bantuan.

- 3) Kepercayaan (*trust*). Pandangan kebersamaan dalam berkomunikasi secara terbuka dengan anggota organisasi level atas mengenai isu sensitif serta personal dengan harapan agar penyatuan dalam berkomunikasi seperti itu tidak dilanggar.
- 4) Tekanan (*pressure*). Pandangan tentang tuntutan waktu dalam penyelesaian tugas dan standar kinerja.
- 5) Dukungan (*support*). Pandangan mengenai toleransi perilaku organisasi yang dilakukan oleh atasannya, termasuk membiarkan anggotanya belajar dari kesalahan tanpa ketakutan serta hukuman.
- 6) Pengakuan (*recognition*). Pandangan mengenai kontribusi dari anggota organisasi kepada organisasi harus dihargai dan diakui.
- 7) Kewajaran (*fairness*). Pandangan mengenai praktik organisasi wajar, adil, serta tidak sewenang-wenang (berubah-ubah).
- 8) Inovasi (*Innovation*). Pandangan bahwa perubahan serta kreatifitas yang didukung, termasuk resiko yang diambil mengenai bidang baru, dimana anggota organisasi tidak atau sedikit memiliki pengalaman sebelumnya.

2.1.2.3 Indikator Iklim Organisasi

Sergiovanni dalam (Susanty 2013:231) menyatakan bahwa terdapat sepuluh indikator untuk mengetahui sehat atau kurang sehatnya iklim organisasi, yaitu: tujuan (*goal focus*), optimalisasi kekuasaan (*optimal power equalization*), komunikasi (*communication adequacy*), pemanfaatan sumber daya (*resource utilization*), kohesifitas (*cohesiveness*), moril (*moral*), inovatif (*innovativeness*),

otonomi (*autonomy*), adaptasi (*adaptation*), pemecahan masalah (*problem solving adequacy*)

Stringer dalam (H. Hartati 2014:10) berpendapat bahwa motivasi kerja anggota organisasi dipengaruhi oleh karakteristik atau komponen iklim organisasi. Menurutnya terdapat 6 komponen dalam mengukur hal tersebut yaitu sebagai berikut:

1) Struktur (*Structure*).

Struktur dalam organisasi merefleksikan perasaan di organisasi secara baik dan memiliki tanggung jawab dan peran yang jelas pada lingkungan sebuah organisasi. Struktur tinggi apabila anggota merasa jika pekerjaan mereka diartikan secara baik.

2) Standar-standar (*Standards*).

Mengukur adanya tekanan perasaan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi adalah anggota organisasi yang berupaya mencari cara demi meningkatkan kinerja serta sebaliknya standar rendah akan merefleksikan harapan kinerja yang rendah.

3) Tanggung jawab (*Responsibility*).

Adalah merefleksikan perasaan karyawan, dimana mereka merupakan “bos bagi diri sendiri” tidak memerlukan keputusan yang diambilnya dilegitimasi oleh anggota pada organisasi lainnya. Pandangan tanggung jawab yang tinggi mendorong anggotanya untuk memecahkan

permasalahannya sendiri. Tanggung jawab yang rendah menunjukkan dimana pengambilan keputusan serta percobaan terhadap pendekatan cara baru tidak diharapkan.

4) Penghargaan (*Recognition*)

Mengindikasikan anggota organisasi akan merasa lebih dihargai apabila mereka menyelesaikan tugas dengan baik. Penghargaan baik adalah ukuran penghargaan yang mengarah pada kritikan dan karakteristik keseimbangan antara karakter dan kritik. Penghargaan rendah adalah menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan pemberian imbalan secara tidak konsisten.

5) Dukungan (*Support*).

Merefleksikan perasaan percaya serta adanya dukungan yang berlangsung diantara kelompok kerja. Dukungan tinggi apabila anggota organisasi merasa bahwa mereka merupakan bagian dari tim yang berperan dengan baik serta merasakan adanya bantuan dari atasan, Jika dukungan rendah, jika dalam menjalankan tugas mengalami kesulitan, anggota organisasi tersebut adakan merasa terisolir dan tersisih sendiri. Komponen iklim organisasi tersebut penting dalam model bisnis pada saat ini, dimana sumber-sumber tersebut sangat terbatas.

6) Komitmen (*Commitment*).

Merefleksikan rasa bangga para anggota kepada organisasinya serta derajat loyalitas terhadap tercapainya tujuan organisasi. Perasaan komitmen yang kuat dalam berasosiasi dengan loyalitas personal.

Kemudian level rendah komitmen yaitu karyawan yang merasa apatis terhadap tujuan organisasi.

Litwin dan Stringer dalam (Uhar Suharsaputra 2013:82) Iklim organisasi dapat diukur melalui lima indikator yaitu: Tanggung jawab, Identitas, Kehangatan, Dukungan dan Konflik.

- 1) Tanggung jawab, merupakan perasaan menjadi pimpinan untuk diri sendiri, tidak harus mengecek kembali tentang semua keputusan yang telah diambil.
- 2) Identitas adalah perasaan memiliki (*sense of belonging*) terhadap lembaga dan diterima dalam kelompok
- 3) Kehangatan merupakan perasaan mengenai lingkungan kerja yang bersahabat, dimana kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok informal lebih ditekankan, serta hubungan antar rekan kerja yang baik, penekanan pada solidaritas persahabatan dan kelompok sosial informal.
- 4) Dukungan merupakan hal yang berkaitan dengan dorongan dan hubungan dari sesama rekan kerja yaitu rasa saling tolong menolong antara manajer dengan karyawan, dukungan yang saling mendukung dan membutuhkan antara bawahan dengan atasan sangat ditekankan.
- 5) Konflik, adalah situasi dimana terjadinya pertentangan atau perbedaan pendapat pada bawahan dengan pimpinan ataupun bawahan dengan bawahan. Penekanannya pada situasi dimana manajer dan pekerja mau mendengarkan perbedaan pendapat. Keduanya bersedia menempatkan permasalahan dengan terbuka dan mencari solusi dari pada menghindari.

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang, dimana perasaan tersebut adalah hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbin SP 2011:104). Selanjutnya menurut (Mangkunegara 2016:117) kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang mendukung atau tidak meendukung diri pegawai yang berkaitan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berkaitan dengan pekerjaan akan melibatkan aspek-aspek yaitu gaji yang akan diterima, penempatan kerja, kesempatan untuk pengembangan karir, jenis pekerjaan, hubungan antar pegawai, struktur organisasi perusahaan serta yang lainnya. sedangkan yang berkaitan dengan dirinya yaitu usia, kondisi kesehatan, kemampuan serta pendidikan.

Kemudian (L. Richard, Hunghe, C.Robert, Ginnett, J.Gordon 2012:312) menegaskan bahwa “kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan atau sikap individu mengenai pekerjaannya sendiri, gaji, kesempatan mendapatkan promosi atau pendidikan, rekan kerja, pengawasan, beban kerja serta yang lainnya. Jika seseorang mempunyai tingkat kepuasan kerja tinggi akan memiliki perasan positif mengenai pekerjaannya tersebut, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan rendah memiliki perasaan negatif mengenai pekerjaannya tersebut. Orang yang merasa puas menganggap kepuasan sebagai suatu rasa senang dan sejahtera karena dapat mencapai suatu tujuan atau sasaran. Pimpinan setiap perusahaan perlu mengawasi dan mengetahui informasi kepuasan karyawannya dalam bekerja dengan tepat dan akurat sehingga hal ini akan dijadikan bahan pertimbangan

untuk mengambil keputusan dalam pemecahan setiap masalah yang ada di perusahaan.

Ketidakpuasan kerja muncul apabila harapan tersebut tidak terpenuhi. Kepuasan kerja memiliki beberapa dimensi, secara umum yaitu kepuasan pada pekerjaan, gaji, pengakuan (status), hubungan antara supervisor dan karyawan, serta kesempatan untuk berkembang. Setiap dimensi akan memberikan perasaan puas secara menyeluruh mengenai pekerjaan tersebut. Secara umum kepuasan kerja juga merupakan faktor yang memberikan kontribusi terhadap fisik serta mental kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan pada pekerjaan yang dihubungkan dengan perilaku seperti absensi, produktivitas, hubungan karyawan, dan tingkat turnover.

Menurut Wexley dan Yukl dalam (Sunyoto 2012:211) menyatakan ada tiga macam teori tentang kepuasan kerja yang dikenal, yaitu teori perbedaan (*discrepancy theory*), teori keseimbangan (*equity theory*) dan teori dua faktor (*two factor theory*).

1) *Discrepancy theory*

Teori ini pertama kali dicetuskan pada tahun 1961 oleh Porter. Kemudian ia mengukur kepuasan kerja seseorang dengan cara melihat selisih antara apa yang seharusnya terjadi dengan kenyataan yang ada. Kemudian Locke dalam (Sunyoto 2012:211) menjelaskan bahwa kerja seseorang bergantung pada *discrepancy* antara *should be (expectation need or value)* dengan apa yang menurut perasaan atau pendapat karyawan yang telah diperoleh melalui pekerjaannya. Hal ini dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan

Wanous dan Lawer yang dikutip dari Wexley dan Yukl dalam (Sunyoto 2012:211), menjelaskan bahwa sikap pegawai terhadap pekerjaan tergantung bagaimana *discrepancy* itu dirasakan.

2) *Equity theory*

Teori yang dikembangkan oleh Adams (1963), dari teori pendahulunya yaitu Zalzenik tahun 1958. dikutip dari Locke dalam (Sunyoto 2012:211) Menjelaskan bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaan, tergantung apakah ia merasa mendapatkan adanya keadilan (*equity*), Perasaan equity dan inequity pada suatu kondisi, yaitu dengan cara membandingkan dirinya sendiri dengan orang lainnya yang sekelas, atau sekantor dengannya maupun ditempat lainnya.

3) *Two factor theory*

Prinsip teori ini menjelaskan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*) merupakan suatu hal yang berbeda. Artinya kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan bukan variabel yang kontinyu. Dimana pertama kali teori ini dikemukakan Herzberg dalam (Sunyoto 2012:212), dimana situasi dapat mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok, yaitu :

- a) *Satisfiers* atau motivator merupakan situasi yang membuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari *achievement, responsibility, recognition, work itself, and advancement.*
- b) *Dissatisfier* merupakan faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari *company police and administration,*

salary, supervision, relation, technical, interpersonal, working condition, statues and job security.

2.1.3.2 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut (Hasibuan 2016:202) “Indikator kepuasan kerja hanya dapat diukur dengan kedisiplinan, tingkat kedisiplinan karyawan dapat dilihat dari absensi kehadiran karyawan dalam bekerja”.

Sementara itu, untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut (Sagala 2011:860) adalah menggunakan:

- 1) Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang actual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan
- 2) Supervisi
- 3) Organisasi dan manajemen
- 4) Kesempatan untuk maju
- 5) Gaji dan keuntungan dalam bidang financial lainnya seperti adanya insentif
- 6) Rekan kerja
- 7) Kondisi pekerjaan

Menurut (Robbin SP 2011:181-182) kepuasan kerja ditentukan oleh Indikator-indikator sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan yang menantang secara mental

Karyawan biasanya lebih menyenangi apabila mereka diberikan kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan beberapa tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan

yang kurang menantang akan membuat seseorang bosan, akan tetapi apabila pekerjaan yang terlalu banyak menantang juga akan membuat seseorang frustrasi dan kegagalan. Sedangkan kondisi tantangan yang sedang, biasanya karyawan akan merasa senang dan puas.

2) Kondisi kerja yang sangat mendukung

Karyawan yang peduli dengan lingkungan yang baik demi kenyamanan pribadi ataupun untuk memudahkan dalam menyelesaikan tugas dengan baik. Studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai lingkungan yang aman, tidak berbahaya serta tidak merepotkan. Selain itu, sebagian besar karyawan menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang relatif bersih dan modern, dan fasilitas yang memadai.

3) Gaji atau upah yang layak

Karyawan sangat menginginkan upah kerja dan kebijakan promosi jabatan yang mereka anggap suatu keadilan dan segaris dengan apa yang diharapkan. Apabila upah merupakan sesuatu yang adil dan didasarkan pada tuntutan pekerjaan, ketrampilan individu, dan standar pengupahan, kemungkinan besar dapat menghasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

4) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian–pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang–orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi dalam bekerja.

5) Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

(Suroso 2015:63-64) menyatakan bahwa terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, pengaruh utama dapat diringkas dalam lima dimensi sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan itu sendiri Karakteristik perkerjaan pada desain kerja menunjukkan bahwa umpan balik dari pekerjaan itu sendiri. Karakteristik dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja, jika persyaratan kreatif pekerjaan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas.
- 2) Gaji Upah dan gaji dikenal menjadi signifikan tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja.

Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

- 3) Promosi Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan.
- 4) Pengawasan Supervise merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. mempengaruhi pekerjaan mereka.
- 5) Kelompok kerja Sifat alami dari kerja tim akan mempengaruhi kepuasan kerja. Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu.

2.1.3.3 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Pendapat yang dikemukakan oleh (Mangkunegara 2016:120) (2004: 120), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- 1) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.

- 2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan financial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja.

Banyak faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Karyawan satu dengan yang lain akan memiliki faktor yang berbeda yang akan mempengaruhi kepuasan kerjanya. Menurut (Martoyo 2011:156) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang adalah:

- 1) Tingkat absensi karyawan
- 2) Perputaran (*turnover*) tenaga kerja
- 3) Semangat kerja
- 4) Keluhan-keluhan
- 5) Masalah-masalah personalia yang vital lainnya

Tingkat absensi karyawan dapat menjadi faktor penyebab kepuasan kerja karena apabila karyawan tidak puas dalam bekerja dapat mengakibatkan karyawan menjadi malas berangkat ke kantor sehingga tingkat absensi menjadi tinggi. Karyawan kurang semangat dalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya hasil kerja menjadi tidak maksimal. Berawal dari melakukan pekerjaan yang kurang semangat kemudian malas berangkat ke kantor pada akhirnya hal tersebut dapat menjadikan karyawan berkeinginan untuk pindah kerja. Sedangkan menurut pendapat Gilmer (Moh As'ad 2013:114) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

- 1) Kesempatan untuk maju.
- 2) Keamanan kerja.
- 3) Gaji.
- 4) Manajemen kerja.
- 5) Kondisi kerja.
- 6) Pengawasan (supervisi).
- 7) Faktor intrinsik dari pekerjaan.
- 8) Komunikasi.
- 9) Aspek sosial dalam pekerjaan.
- 10) Fasilitas.

Keinginan dan motivasi seseorang bersumber dari berbagai macam dorongan baik dari dalam maupun dari luar. Agar lebih mengerti alasan seseorang bertindak dalam mencapai tujuannya terdapat banyak faktor yang mempengaruhi perilakunya. Semua faktor-faktor tersebut tidak seluruhnya mempengaruhi setiap individu, tetapi dapat pula hanya sebagian dan intensitasnya dalam setiap individu juga berbeda-beda. Menurut pendapat (Moh As'ad 2013:115), faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

- 1) Faktor psikologis merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketrentaman kerja, sikap terhadap kerja, perasaan kerja.
- 2) Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja, sirkulasi udara, kesehatan pegawai.

- 3) Faktor financial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem penggajian, jaminan social, besarnya tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lain-lain.
- 4) Faktor social merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi social baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

Pendapat lain dikemukakan oleh Brown & Ghiselli dalam (Edy Sutrisno 2011:79) bahwa ada lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu:

- 1) Kedudukan

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang memengaruhi kepuasan kerja.

- 2) Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaannya.

- 3) Jaminan finansial dan sosial

Finansial dan jaminan social kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4) Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Seorang karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila tidak terdapat perbedaan atau selisih antara apa yang dikehendaki karyawan, dengan kenyataannya yang mereka rasakan. Apabila yang dirasakan dan diperoleh lebih besar dari apa yang menurut mereka harus ada, maka terjadi tingkat kepuasan yang makin tinggi. Sebaliknya, apabila kenyataannya yang dirasakan lebih rendah dari apa yang menurut mereka harus ada, maka telah terjadi ketidakpuasan karyawan dalam bekerja.

2.1.4 *Turnover Intention.*

2.1.4.1 Pengertian *Turnover Intention.*

Turnover Intention adalah keinginan untuk berpindah pekerjaan atau keinginan untuk keluar dari suatu organisasi dalam bentuk berhenti kerja atau pindah ke organisasi lain karena tidak merasa nyaman dan berkeinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik lagi. Pada dasarnya sikap individu yang mempunyai keinginan untuk keluar dari suatu organisasi adalah hal yang umum. *Turnover Intention* adalah tindakan akhir yang akan diambil oleh individu untuk keluar dari organisasi dikarenakan faktor-faktor yang mendorong individu tersebut berkeinginan untuk keluar dari organisasi.

Turnover menurut (Robbin SP 2011:38) adalah tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela ataupun tidak secara sukarela. *Turnover Intention* yang terjadi pada individu didalam organisasi menggambarkan perasaan individu untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain dan keinginan individu untuk meninggalkan pekerjaannya. Dengan demikian, *Turnover Intention* (intensi keluar) adalah kecenderungan perasaan individu atau niat individu yang memiliki keinginan untuk berhenti dari pekerjaannya (Zeffane dalam Polii 2015:180-181).

Sedangkan menurut (Rivai dan Mulyadi 2012:238) *turnover* merupakan keinginan karyawan untuk berhenti kerja dari perusahaan secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Perputaran (*turnover*) dikelompokkan ke dalam beberapa cara yang berbeda antara lain:

- 1) Perputaran secara tidak sukarela: jadi berupa pemecatan (PHK) karena kinerja yang buruk dan pelanggaran peraturan kerja.
- 2) Perputaran secara sukarela; dimana karyawan meninggalkan perusahaan karena keinginannya sendiri.

Sedangkan menurut (Mobley 2011:15) menyatakan bahwa “Turnover intention adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata”. Kemudian menurut Harnoto dalam (Tika Nur Halimah, Azis Fathoni 2016:3) menyatakan: “*turnover intention*” adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan.” *Turnover Intention* yang terjadi dalam perusahaan

merupakan isu negatif yang dapat memberi dampak pada perusahaan namun apabila perusahaan dapat mengatasinya dengan baik dapat menjadi isu positif bagi perusahaan. *Turnover Intention* dapat dijadikan indikator pengambilan kebijakan oleh perusahaan. Dari pendapat para peneliti diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa *Turnover Intention* adalah niat seorang individu untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan karena tidak merasa nyaman didalam organisasi atau perusahaannya dan berniat untuk mencari pekerjaan yang lebih baik.

2.1.4.2 Jenis *Turnover Intention*

Turnover atau tingkat keluar masuk karyawan merupakan proses dimana karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan. Banyak organisasi menemukan bahwa turnover merupakan masalah yang merugikan. Jenis *turnover* menurut (Mathis 2011:125-126)

1) *Turnover* secara tidak sukarela dan *Turnover* secara sukarela

a) *Turnover* secara tidak sukarela

Pemecatan karena kinerja yang buruk dan pelanggaran peraturan kerja.

Turnover secara tidak sukarela dipicu oleh kebijakan organisasional, peraturan kerja dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan.

b) *Turnover* secara sukarela

Karyawan meninggalkan perusahaan karena keinginannya sendiri.

Turnover secara sukarela dapat disebabkan oleh banyak faktor, termasuk peluang karier, gaji, pengawasan, geografi dan alasan pribadi/keluarga.

2) *Turnover* fungsional dan *Turnover* disfungsional

a) *Turnover* fungsional

Karyawan yang memiliki kinerja lebih rendah, individu yang kurang dapat diandalkan, atau mereka yang mengganggu rekan kerja meninggalkan organisasi

b) *Turnover* disfungsional

Karyawan penting dan memiliki kinerja tinggi meninggalkan organisasi pada saat yang genting.

3) *Turnover* yang tidak dapat dikendalikan dan *Turnover* yang dapat dikendalikan

a) *Turnover* yang tidak dapat dikendalikan

Muncul karena alasan diluar pengaruh pemberi kerja. Banyak alasan karyawan yang berhenti tidak dapat dikendalikan oleh organisasi contohnya sebagai berikut: Adanya perpindahan karyawan dari daerah geografis, karyawan memutuskan untuk tinggal didaerah karena alasan keluarga, suami atau istri yang dipisahkan dan karyawan adalah mahasiswa yang baru lulus dari perguruan tinggi.

b) *Turnover* yang dapat dikendalikan

Muncul karena faktor yang dapat dipengaruhi oleh pemberi kerja. Dalam turnover yang dapat dikendalikan, organisasi lebih mampu memelihara karyawan apabila mereka menangani persoalan karyawan yang dapat menimbulkan turnover.

2.1.4.3 Faktor Faktor *Turnover Intention*.

Faktor-faktor yang menjadi penyebab turnover pegawai adalah kondisi pasar tenaga kerja, harapan terhadap pilihan kesempatan kerja dan panjangnya masa kerja dengan perusahaan. Selain itu penyebab terjadinya *Turnover Intention* pada karyawan disebabkan adanya keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik di tempat lain.

Dalam penelitian (Polii 2015:182) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan untuk pindah individu ada dalam kontrol perusahaan dan terkait dengan kebijakan manajemen yang diambil oleh perusahaan antara lain kepuasan kerja dan kelekatan kerja (job embeddedness).

Menurut (Moblely 2011:121) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berpindah ditentukan oleh :

- 1) Faktor-faktor keorganisasian, meliputi :
 - a) Besar kecilnya organisasi, ada hubungannya dengan pergantian karyawan yang tidak begitu banyak, karena organisasi-organisasi yang lebih besar mempunyai kesempatan-kesempatan mobilitas intern yang lebih banyak, seleksi personalia yang canggih dan proses-proses manajemen sumber daya manusia, sistem imbalan yang lebih bersaing, serta kegiatan-kegiatan penelitian yang dicurahkan bagi pergantian karyawan.
 - b) Besar kecilnya unit kerja, mungkin juga berkaitan dengan pergantian karyawan melalui variabel-variabel lain seperti keterpaduan kelompok, personalisasi, dan komunikasi. Ada tanda-tanda yang menunjukkan bahwa unit-unit kerja yang lebih kecil, terutama pada tingkat tenaga

kerja kasar, mempunyai tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah.

- c) Penggajian, para peneliti telah memastikan bahwa ada hubungan yang kuat antara tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan. Selain itu faktor penting yang menentukan variasi-variasi antar industri dalam hal pelepasan sukarela adalah tingkat penghasilan yang relatif. Pergantian karyawan ada pada tingkat tertinggi dalam industri-industri yang membayar rendah.
- d) Bobot pekerja, masalah pokok ini banyak mendapatkan perhatian dalam bagian berikut mengenai variabel-variabel individual karena adanya dugaan bahwa tanggapan-tanggapan keperilakuan dan sikap terhadap pekerjaan sangat tergantung pada perbedaan-perbedaan individual. Dalam hal ini perhatian dipusatkan pada kumpulan hubungan antara pergantian karyawan dan ciri-ciri pekerjaan tertentu, termasuk rutinitasi atau pengulangan tugas, autonomi atau tanggung jawab pekerjaan.
- e) Gaya penyeliaan, sebuah telaah mendapati bahwa terdapat tingkat pergantian karyawan yang tertinggi dalam kelompok-kelompok kerja dimana mandornya atau supervisor acuh tak acuh, tanpa mempedulikan tingkat strukturnya. Selain itu didapati bahwa kurangnya pertimbangan ke penyeliaan merupakan alasan nomor dua yang paling banyak dikatakan sebagai penyebab pemberhentian karyawan.

- 2) Faktor-faktor individual, meliputi :
- a) Kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan ini dapat dikonsepsikan sebagai ketidaksesuaian antara apa yang dinilai oleh individu dengan apa yang disediakan oleh situasi.
 - b) Kepuasan terhadap pekerjaan secara menyeluruh, menunjukkan bahwa semakin kecil perasaan puas terhadap pekerjaan itu, semakin besar keinginan untuk keluar.
 - c) Pembayaran, hubungan tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan cukup taat asas untuk membenarkan pembayaran sebagai pembesar pergantian karyawan yang secara hipotetik paling utama pada setiap telaah mengenai organisasi.
 - d) Promosi, kurangnya kesempatan promosi dinyatakan sebagai alasan pengunduran diri yang utama. Mengetahui aspirasi-aspirasi karier dan kesempatan-kesempatan promosi seseorang akan menjadi harapan-harapan terhadap karir yang dapat berinteraksi dengan kepuasan dalam mempengaruhi pergantian karyawan.
 - e) Bobot pekerjaan, merupakan satu diantara korelasi-korelasi kepuasan yang cukup kuat dalam hubungannya dengan pergantian karyawan.
 - f) Kerabat-kerabat kerja, hubungan kerabat kerja dan kepuasan itu terlalu kasar. Hubungan kerabat kerja mempunyai berbagai dimensi dan mencerminkan kepentingan-kepentingan dalam pekerjaan, perbedaan individual, serta hubungan antara peralatan dan individu.

- g) Penyeliaan, dapat dikaitkan dengan pergantian karyawan untuk dapat menangani interaksi pimpinan dan bawahan.
- h) Keikatan terhadap organisasi, sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam organisasi.
- i) Harapan untuk dapat menemukan pekerjaan lain, secara empiris variabel ini cukup mendapat dukungan untuk menimbulkan kesan bahwa variabel ini cukup penting untuk mendapat perhatian pada analisis-analisis pergantian karyawan pada tingkat individu.
- j) Niat untuk pergi atau tinggal, sebagai suatu konsep perilaku niat seseorang harus menjadi peramal perilaku yang baik. Secara empiris ukuran-ukuran perilaku niat untuk pergi atau tinggal terlihat sebagai salah satu dari peramal pergantian karyawan yang terbaik pada tingkat individu.
- k) Tekanan jiwa, sebagai suatu kondisi yang dinamis yang menghadapkan individu pada kesempatan, kendala, dan/atau keinginan untuk menjadi apa yang disenanginya, dan melakukan apa yang disukainya, dan yang penyelesaiannya di resapi sebagai hal yang tidak tentu tetapi yang akan memberikan hasil-hasil yang penting.
- l) Lingkungan kerja, dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, kontruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, besar atau kecilnya beban kerja, kompensasi yang diterima, hubungan kerja se-profesi, dan kualitas

kehidupan kerjanya. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi laju pergantian karyawan. Hal ini dapat disebabkan apabila lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan kurang nyaman sehingga menimbulkan niat untuk keluar dari perusahaan. Tetapi apabila lingkungan kerja yang dirasakan karyawan menyenangkan maka akan membawa dampak positif bagi karyawan, sehingga akan menimbulkan rasa betah bekerja pada perusahaan tersebut.

2.1.4.4 Dimensi Dan Indikator *Turnover Intention*.

Menurut Harnoto dalam (Tika Nur Halimah, Azis Fathoni 2016:3) “*Turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya.” Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan.

1) Absensi yang meningkat

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

2) Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan yang bersangkutan.

3) Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan turnover. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya

4) Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

5) Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang memiliki karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan turnover.

Menurut (Mobley 2011:150) mengemukakan, ada tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *Turnover Intention*, yaitu :

- 1) Pikiran-pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*) Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi dan rendahnya intensitas seseorang untuk tidak hadir ke tempatnya bekerja.
- 2) Keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*) Mencerminkan individu untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.
- 3) Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*) Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, cepat atau lambat akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya. Indikasi-indikasi diatas dapat digunakan sebagai acuan untuk memprediksi *Turnover Intention* karyawan dalam organisasi.

2.1.4.5 Dampak Turnover Intention Karyawan

Menurut Mobley dalam (Tika Nur Halimah, Azis Fathoni 2016:6) dampak *turnover intention* terhadap karyawan maupun perusahaan, antara lain:

- 1) Beban kerja.

Jika turnover intention karyawan tinggi, beban kerja untuk karyawan bertambah karena jumlah karyawan berkurang. Semakin tinggi keinginan

karyawan untuk meninggalkan perusahaan, maka semakin tinggi pula beban kerja karyawan selama itu.

2) Biaya penarikan karyawan.

Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantian karyawan yang mengundurkan diri.

3) Biaya latihan.

Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih. Pelatihan ini diberikan untuk karyawan baru. Jika turnover intention tinggi dan banyak karyawan yang keluar dari perusahaan, maka akan mengakibatkan peningkatan pada biaya pelatihan karyawan.

4) Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.

Dalam hal ini, berkurangnya jumlah karyawan akan mengurangi jumlah produksi atau pencapaian target penjualan. Ini akibat dari tingginya turnover intention. Terlebih bila karyawan yang keluar adalah karyawan yang memiliki tingkat produktivitas yang tinggi.

5) Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.

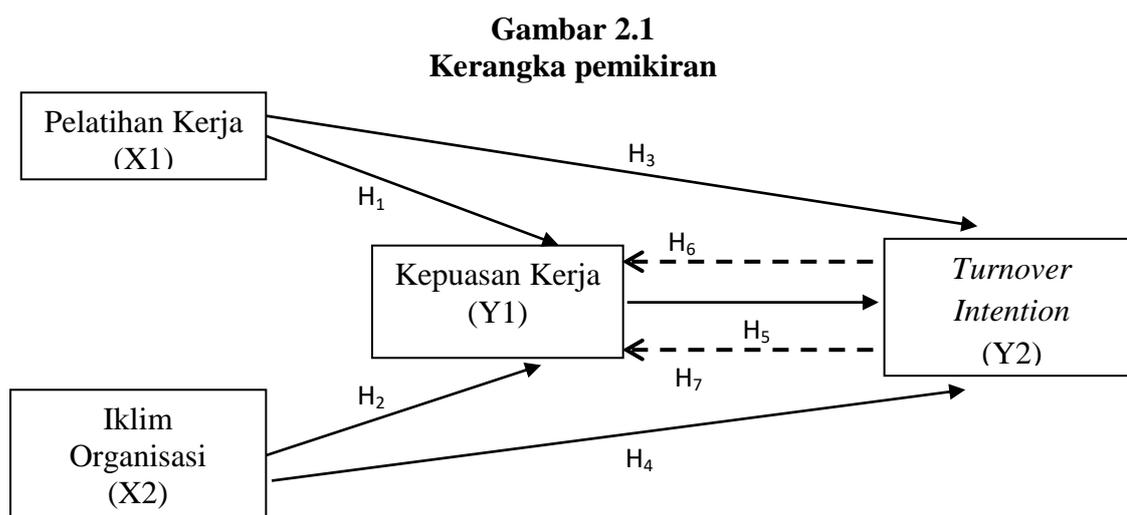
Imbas dari tingginya turnover karyawan membuat perusahaan mengeluarkan biaya-biaya yang sebenarnya bisa dihindari jika dapat mengelola SDM dengan baik agar karyawan dapat bertahan lama di perusahaan.

6) Memicu stres karyawan.

Stres karyawan dapat terjadi karena karyawan lama harus beradaptasi dengan karyawan baru. Dampak yang paling buruk dari stres ini adalah memicu karyawan yang tinggal untuk berkeinginan keluar dari perusahaan

2.2 Kerangka Pemikiran

Pemikiran yang mendasari penelitian ini pada hakekatnya adalah bahwa pelatihan kerja dan iklim organisasi akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan dampak *turnover intention*, model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Data diolah oleh penulis (2019)

X1 = Pelatihan Kerja

X2 = Iklim Organisasi

Y1 = Kepuasan Kerja

Y2 = *Turnover Intention*

2.3 Hipotesis

Hipotesis pada dasarnya merupakan suatu proporsi atau anggapan mungkin benar dan sering digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan atau pemecahan

persoalan ataupun untuk dasar penelitian lebih lanjut. Berdasarkan tinjauan pustaka dan kerangka pemikiran diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- H₁ : Terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung variable pelatihan kerja (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1) pada BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang.
- H₂ : Terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung variable iklim organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Y1) pada BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang.
- H₃ : Terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung variable pelatihan kerja (X1) terhadap *Turnover Intention* (Y2) pada BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang.
- H₄ : Terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung variable iklim organisasi (X2) terhadap *Turnover Intention* (Y2) pada BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang.
- H₅ : Terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung variable kepuasan kerja (Y1) terhadap *Turnover Intention* (Y2) pada BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang.
- H₆ : Terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung variable pelatihan kerja (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1) terhadap *Turnover Intention* (Y2) pada BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang.

H₇ : Terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung variable iklim organisasi (X₂) terhadap kepuasan kerja (Y₁) *Turnover Intention* (Y₂) pada BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya di samping itu kajian terdahulu membantu penelitian dalam memposisikan penelitian serta menunjukkan orsinalitas dari penelitian.

Pada bagian ini peneliti mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan, kemudian membuat ringkasannya, baik penelitian yang sudah terpublikasikan atau belum terpublikasikan (skripsi, tesis, disertasi dan sebagainya). Dengan melakukan langkah ini, maka akan dapat dilihat sejauh mana orisinalitas dan posisi penelitian yang hendak dilakukan. Kajian yang mempunyai relasi atau keterkaitan dengan kajian ini antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Abdullah Rosyid Wicaksono (2018) tentang Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi hubungan antara pelatihan karyawan, stres kerja, komitmen organisasi, dan *Turnover Intentions*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data menggunakan kuisioner dan analisis data menggunakan uji IBM SPSS 21. Responden dalam penelitian ini adalah 262 orang karyawan PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang berada di kantor pusat. Hasil penelitian mengemukakan bahwa secara parsial pelatihan

karyawan berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intentions*, stres kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intentions*, pelatihan karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi, stres kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intentions*. Dalam analisis jalur, tidak terbukti adanya pengaruh tidak langsung pelatihan karyawan terhadap *Turnover Intentions* melalui komitmen organisasi, dan pengaruh tidak langsung stres kerja terhadap *Turnover Intentions* melalui komitmen organisasi juga tidak terbukti.

2. Penelitian ini dilakukan oleh Andi Caesar To Tadampali, dkk (2016) bertujuan mengetahui pengaruh iklim organisasi secara langsung terhadap *Turnover Intention* dan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Bank Sulselbar. Desain penelitian Path Analysis digunakan sebagai alat analisis untuk menentukan arah variabel yang diteliti serta menjustifikasi seberapa signifikan pengaruh variabel independen dan dependen baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variable mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan secara langsung. Iklim organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* secara langsung. Variabel kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*. Melalui mediasi kepuasan kerja secara tidak langsung iklim organisasi tetap berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover*

Intention. Orisinalitas: Pengelolaan personalia dan promosi karyawan yang berdasarkan kompetensi akan semakin memacu karyawan dalam berprestasi dan dapat meningkatkan kinerjanya. Dengan menempatkan salah satu variable sebagai mediasi dapat menghasilkan sesuatu yang berbeda dan penelitian ini dapat memberikan gambaran bagi manajer berkaitan dengan masalah pengambilan keputusan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Suroso, S.E., M.M. (2015) tentang analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* pegawai Koperasi Simpan Pinjam Mugi Lestari. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap karyawan *Turnover Intentions*. Hipotesis yang diajukan: Kepuasan kerja pengaruh signifikan terhadap niat berpindah karyawan. Hasil dari penelitian telah membuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap perputaran niat karyawan. Dan kesimpulannya adalah kepuasan kerja memiliki signifikansi pengaruh negatif terhadap keinginan berpindah karyawan.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Abdul Hakim Ahmad Dardar, Ahmad Jusoh dan Amran Rasli (2012). Omset pekerjaan telah menjadi perhatian lama untuk peneliti akademis dimana banyak peneliti telah mengakibatkan klasifikasi faktor yang menyebabkan keinginan berpindah di antara karyawan. Kedua konteks Barat dan Asia telah dieksplorasi dengan baik, tapi literatur tetap sedikit tentang masalah ini dalam konteks negara-negara Afrika Utara terutama Libya. Penelitian ini merupakan upaya untuk

mengatasi kesenjangan dalam literatur dan bertujuan untuk menentukan hubungan di tengah pelatihan, kepuasan kerja dan pekerjaan alternatif pergantian karyawan di sektor minyak Libya. Temuan korelasi mengungkapkan bahwa pelatihan memiliki hubungan signifikan dengan omset pekerjaan, sedangkan kepuasan kerja dan pekerjaan alternatif positif berhubungan dengan omset pekerjaan. Akhirnya, rekombinasi yang dibuat untuk penelitian masa depan dan implikasi bagi perusahaan minyak Libya untuk meningkatkan praktek mereka.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Akif Lutfi Al-Khasawneh (2013). Penelitian ini mencoba untuk mengeksplorasi status pariwisata di kawasan Petra di Yordania untuk mengidentifikasi tingkat kepuasan karyawan mengenai iklim organisasi dan untuk mengidentifikasi ukuran omset pekerjaan antara karyawan hotel dengan menyelidiki beberapa komponen iklim organisasi seperti (sifat pekerjaan, gaya otoritas, hubungan atasan-karyawan, sistem penghargaan dan keamanan kerja). Penelitian ini menjanjikan industri hotel di Yordania karena membahas masalah-masalah manajemen penting di organisasi bisnis pariwisata di Yordania dan berfokus pada sektor hotel yang membentuk aliran utama keuntungan ekonomi bagi Jordan. Penelitian ini dilakukan dengan sampel dari 362 karyawan di hotel di kawasan Petra selatan dari Jordan menggunakan kuesioner untuk menyimpulkan hasil yang ditemukan. tingkat kepuasan yang tinggi di antara karyawan hotel mengenai iklim organisasi, di mana tingkat kepuasan tertinggi yang berkaitan hubungan bos-karyawan, dan

tingkat kepuasan paling adalah untuk keamanan kerja. Dampak dari komponen iklim organisasi pada omset pekerjaan muncul dalam urutan sebagai berikut: sifat pekerjaan, hubungan atasan-karyawan, sistem penghargaan, gaya otoritas, dan akhirnya di peringkat terakhir adalah keamanan kerja. tingkat turnover pekerjaan di hotel di Jordan tinggi ($M = 3,87$), dan alasan karyawan yang paling memotivasi untuk mencari pekerjaan mencari stabilitas dan keamanan kerja. Ada hubungan positif antara komponen iklim organisasi dan omset kerja karyawan hotel di Jordan. Ada perbedaan yang signifikan secara statistik tingkat dampak iklim organisasi yang berbeda-beda berdasarkan jenis kelamin, usia, dan hotel rating.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yaitu penelitian tentang data yang dikumpulkan dan dinyatakan dalam bentuk-bentuk angka, meskipun juga berupa data kualitatif sebagai pendukungnya. Seperti kata-kata atau kalimat yang tersusun dalam angket, kalimat hasil konsultasi atau wawancara antara peneliti dan informan. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. (Sugiyono 2012).

3.2 Jenis Data

Dalam penulisan ini menggunakan dua jenis data yaitu sebagai berikut:

1. Data Primer, yaitu data yang langsung penulis peroleh dari objek karyawan pada BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang seperti tanggapan mengenai pengaruh pengaruh Pelatihan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan dampak Turnover Intention. Data ini akan diambil dengan memberikan kuesioner penelitian kepada karyawan.
2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada. Data sekunder yang dimaksud dalam penelitian ini berupa jumlah karyawan dan gambaran objek yang akan diteliti.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner

Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan terbuka dan tertutup.

2. Observasi

Observasi merupakan metode penelitian dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian.

3. Studi pustaka

Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku-buku, literatur, jurnal-jurnal, referensi yang berkaitan dengan penelitian ini dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

3.4 Populasi dan Sampling

3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada BPR Dana Bintang Sejahtera Tanjungpinang berjumlah 38 orang.

3.4.2 Sampling

Menurut (Sugiyono 2012) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misal karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili).

Untuk menentukan besarnya sampel Menurut (Arikunto 2010) menggunakan sampling jenuh adalah sampel mewakili jumlah populasi. Biasanya dilakukan jika populasi dianggap kecil atau kurang dari 100. Apabila subjek kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya disebut penelitian populasi. Jika subjeknya lebih besar dapat diambil antara 10-15% atau 20-25%, maka sampel dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini digunakan sampel dari semua populasi karena berdasarkan jumlah karyawan sebanyak 38 orang yang populasinya kurang dari 100, oleh sebab itu jumlah sampel yaitu 38 orang.

3.5 Definisi Operasional

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2012). Penelitian ini menggunakan empat variabel yaitu :

1. Variabel bebas (*independent variable*)

Variabel ini sering disebut variabel *stimulus, prediktor, antecedent*.

Variabel bebas adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono 2012). Yang menjadi variabel bebas dalam penelitian ini adalah :

- a. Pelatihan Kerja (X1)
- b. Iklim Organisasi (X2)

2. Variabel intervening (*intervening variable*)

Variabel ini adalah variable yang mempengaruhi hubungan langsung antara variable independent dan variabel dependen, sehingga terjadi hubungan yang tidak langsung. Artinya variabel intervening merupakan variabel yang terletak diantara variabel-variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung menjelaskan atau mempengaruhi variabel dependen (Rumengkang Jemmy dkk, 2015 :33). Variabel intervening dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (Y1).

3. Variabel terikat (*dependent variable*)

Variabel ini sering disebut variabel *output*, kriteria, konsekuen. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono 2012). Yang menjadi variabel terikat dalam penelitian ini adalah *Turnover Intention* (Y2).

Untuk menghindari pengertian yang berbeda-beda dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.1
Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi	Indikator	Nomor	Skala
1	Pelatihan Kerja (X1)	Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. (Widodo 2015)	1. Instruktur 2. Peserta 3. Materi 4. Metode 5. Tujuan (Mangkunegara 2011)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10	Likert
2	Iklm Organisasi (X2)	Iklm organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada prinsip-prinsip yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempengaruhi langsung terhadap kinerja organisasi. (Ruliana 2014)	1. Struktur 2. Standar-standar 3. Tanggung jawab 4. Penghargaan 5. Dukungan 6. Komitmen Stringer (H. Hartati 2014)	1,2 3,4,5 6,7,8 9,10 11,12 13,14	Likert
3	Kepuasan Kerja (Y1)	Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbin SP 2011)	1. Pekerjaan itu sendiri 2. Gaji/ Upah 3. Promosi 4. Pengawasan 5. Rekan kerja (Suroso 2015)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10	Likert
4	Turnover Intention (Y2)	Turnover intention (intensikeluar) adalah	1. Faktor Individual 2. Faktor	1,2 3,4	Likert

		kecenderungan perasaan individu atau niat individu yang memiliki keinginan untuk berhenti dari pekerjaannya (Zeffane, dalam Polii 2015).	3. Organisasi Faktor Lingkungan (Mobley 2011)	5,6	
--	--	--	---	-----	--

Sumber: Data skunder yang diolah (2018)

3.6 Teknik Pengolahan Data

Menurut (Sangadji & Sopiiah, 2010), adapun tahap-tahap pengolahan data :

1. *Editing*

Editing adalah kegiatan yang dilaksanakan setelah peneliti selesai menghimpun data lapangan. Kegiatan ini menjadi penting karena kenyataan data yang terhimpun kadang belum memenuhi harapan peneliti. Proses *editing* paling baik adalah teknik silang, yaitu seorang peneliti atau *field worker* memeriksa hasil pengumpulan data peneliti lain dan sebaliknya pada sesuatu kegiatan peneliti tertentu. Ini berarti ada dua orang atau lebih yang melakukan kegiatan ini. Proses *editing* dimulai dengan memberikan identitas pada pada instrument penelitian yang telah dijawab. Kemudian memeriksa satu persatu lembaran instrument pengumpulan data, lalu memeriksa *point – point* serta jawaban yang tersedia. Apabila terjadi kejanggalan pada instrument, berilah identitas tertentu pada instrument dan poin yang janggal. Pada akhir *editing*, kemudian peneliti harus mempertanyakan kembali beberapa hal antara lain : apakah data yang diperlukan sudah betul-betul lengkap dan jelas untuk

dimengerti dan dipahami serta apakah data satu dengan yang lainnya konsisten, seragam, dan memiliki respon yang sesuai. Kalau pertanyaan-pertanyaan tersebut telah dijawab, haruslah beralih kepekerjaan lainnya.

2. *Coding*

Setiap tahap editing selesai, kegiatan berikutnya adalah mengklasifikasikan data-data melalui tahap koding. Maksudnya, data yang telah di *edit* diberi identitas sehingga memiliki arti tertentu pada saat dianalisis. Pengkodean menggunakan dua cara, pengkodean frekuensi dan pengkodean lambang. Pengkodean frekuensi digunakan apabila jawaban pada *point* tertentu memiliki bobot atau arti frekuensi tertentu. Sementara pengkodean lambang digunakan pada *point* yang tidak memiliki bobot tertentu. Proses *coding* yang dilakukan yaitu dimulai dengan membuat kolom teks (*raw data*), lalu memberikan ke kode awal (*preliminary code*) dan memberikan kode akhir (*final code*).

3. *Scoring*

Langkah untuk memberi skor atau nilai pada tiap-tiap butir pertanyaan dengan setiap variabel dalam kuesioner. Kemudian dalam pemberian skor digunakan skala Likert yang merupakan salah satu cara menentukan skor. Selanjutnya kriteria penilaian ini digolongkan dalam 5 penilaian (skor) yaitu;

- a. Jawaban Sangat Setuju (SS), diberi skor 5
- a. Jawaban Setuju (S), diberi skor 4
- b. Jawaban Netral (SS), diberi skor 3

- c. Jawaban Tidak Setuju (TS), diberi skor 2
 - d. Jawaban Tidak Setuju Sekali (TSS), diberi skor 1
4. Tabulasi (Proses Pembeberan)

Proses perhitungan frekuensi yang terbilang dalam masing-masing kategori disebut tabulasi. Hasil perhitungan demikian hampir selalu disajikan dalam bentuk tabel, maka istilah tabulasi sering kali diartikan sebagai proses penyusunan data kedalam bentuk tabel. Tabulasi (dalam arti menyusun data kedalam bentuk tabel) merupakan tahap lanjutan dalam rangkaian proses analisis data. Pada tahap ini dapat dianggap data telah selesai diproses sehingga benarlah kata sementara orang bahwa tabulasi merupakan langkah penting yang dapat “memaksa data untuk bicara”.

3.7 Teknik Analisa Data

Menurut (Rumengan 2010) teknik analisis data merupakan sub bab yang mengemukakan cara menganalisis data penelitian, termasuk alat-alat statistik yang bias dan relevan yang digunakan dalam penelitian ini. Kemudian data yang terkumpul akan dianalisis dengan menggunakan program SPSS 24.

Berdasarkan tujuan dari penelitian ini, maka metode analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu membuat analisis deskriptif kuantitatif dan analisis regresi. Menurut (Wijaya 2013) analisis deskriptif merupakan pengumpulan, penyusunan dan penyajian ringkasan data penelitian yang diringkaskan dengan baik dan teratur baik dalam bentuk tabel atau presentasi grafik, nilai rata-rata, deviasi standart sebagai dasar untuk berbagai pengambilan keputusan.

Analisis berupa penyajian data dengan tabel maupun distribusi frekuensi, grafik garis maupun batang.

Untuk mencari keterkaitan antara variabel-variabel pada model dalam penelitian ini, data yang terkumpul akan dianalisis dengan regresi linear untuk analisis *variable dependent* dipengaruhi oleh *variable independent*. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji asumsi klasik yang terbagi dari uji *multikolinearitas*, uji *heterokedastisitas* dan uji *normalitas*, dan ada juga uji analisis linear berganda serta juga menggunakan uji hipotesis yaitu uji t (uji secara parsial), uji F (uji secara simultan) dan uji koefisien determinasi.

3.7.1 Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas

Uji validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam mengukur apa yang ingin di ukur (Prayitno 2010). Dalam menentukan layak apa tidaknya suatu item yang akan digunakan dilakukan uji signifikan koefisien korelasi pada taraf signifikan 0,05 artinya suatu item dianggap valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor total. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Bivariate pearson (korelasi pearson product moment)* analisis ini digunakan dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total. Skor total adalah penjumlahan dari keseluruhan item. Item-item pertanyaan yang berkorelasi signifikan dengan skor total menunjukkan item-item tersebut mampu memberikan dukungan dalam mengungkap apa yang ingin di ungkap. Koefisien korelasi item-total dengan *Bivariate person* dengan menggunakan rumus sebagai berikut, (Prayitno 2010) :

$$r_{ix} = \frac{n(\sum ix) - (\sum i)(\sum x)}{\sqrt{\{n\sum i^2 - (\sum i)^2\}\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\}}}$$

Dimana :

r_{ix} = Koefisien korelasi item-total (*bivariate pearson*)

i = Skor item

x = Skor total

n = Banyaknya subjek

Pengujian menggunakan uji dua sisi dengan taraf signifikansi 0,05 kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- 1) Jika r hitung $\geq r$ tabel (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrument atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid)
- 2) Jika r hitung $< r$ tabel (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrument atau item –item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah alat pengumpul data pada dasarnya menunjukkan tingkat ketepatan, keakuratan kestabilan atau konsistensi alat tersebut dalam mengungkapkan gejala-gejala tertentu dari sekelompok individu, walaupun dilakukan pada waktu yang berbeda. Uji reliabilitas dilakukan terhadap pertanyaan yang telah valid. Reliabilitas artinya dapat dipercaya, jadi dapat diandalkan. Menurut Suharsimi dalam (Sunyoto 2011)

rumus yang dipakai adalah untuk menguji realibilitas dalam penelitian adalah *Cronbach' Alpha* yang penyelesaiannya dilakukan dengan membandingkan antara r alpha dan r tabel.

Menurut Suharsimi dalam (Sunyoto 2011) butir kuesioner dikatakan *reliable* (layak) jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* > 0.60 dan dikatakan tidak *reliable* jika *Cronbach's Alpha* < 0.60 .

3.7.2 Uji Asumsi Klasik

Untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linier dan dapat dipergunakan (valid) untuk mencari peramalan, maka akan dilakukan pengujian asumsi normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas.

a. Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk menguji apakah keterkaitan antara dua variabel yang bersifat linier. Perhitungan linieritas digunakan untuk mengetahui prediktor data peubah bebas berhubungan secara linier atau tidak dengan peubah terikat. Uji linieritas dilakukan dengan menggunakan analisis variansi terhadap garis regresi yang nantinya akan diperoleh harga F_{hitung} . Linieritas adalah keadaan dimana hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen bersifat linier (garis lurus) dengan range variabel independen tertentu.

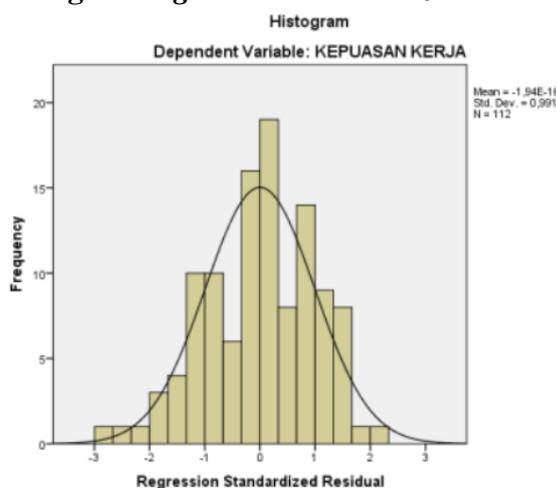
Dengan membandingkan rerata jumlah kuadrat keuntungan dengan rerata kuadrat residu. Bila hasil perbandingan menunjukkan bahwa harga F_{hitung} lebih kecil dari F_{tabel} ($F_{hitung} < F_{tabel}$) adalah korelasinya linier dan sebaliknya jika F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($F_{hitung} > F_{tabel}$) adalah korelasinya tidak linier.

Dimana F_{hitung} adalah nilai diperoleh dari perhitungan, dan F_{tabel} adalah nilai F yang diperoleh dari table (Masrukhin 2012:118).

b. Uji Normalitas

Menurut (Prayitno 2012) uji normalitas pada model regresi digunakan untuk menguji apakah nilai residual yang dihasilkan dari regresi terdistribusi secara normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki nilai residual yang terdistribusi secara normal. Beberapa metode uji normalitas yaitu dengan melihat penyebaran data pada sumber diagonal pada grafik normal P-P *Plot of regression standardized residual* atau dengan uji *One Sample Kolmogorov Smirnov*. Sebagaimana pada gambar berikut:

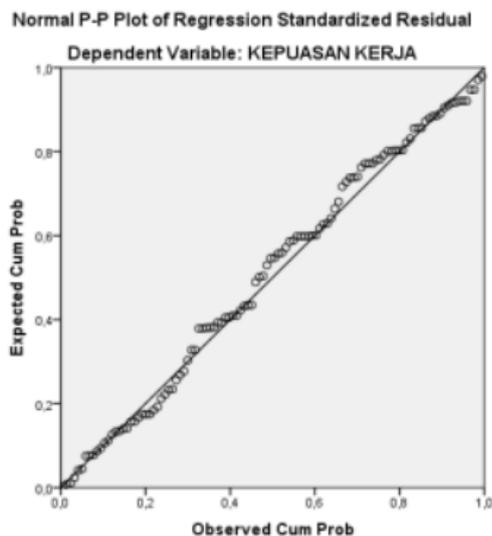
Gambar 3.1
Histogram *regression standardized residual*



Sumber: (Polii 2015:184)

Jika grafik histogram berbentuk seperti lonceng maka data berdistribusi normal, kemudian untuk grafik normal P-P Plot dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 3.2
grafik normal P-P *Plot of regression standardized residual*



Sumber: (Polii 2015:184)

Analisis P-P Plot dikatakan normal jika terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal. Menurut (Prayitno 2013) dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

- 1) Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka data berdistribusi normal.
- 2) Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka data tidak berdistribusi normal.

c. Uji Multikolinearitas

Menurut (Prayitno 2013) Multikolinearitas adalah keadaan dimana terjadi hubungan linear yang sempurna atau mendekati sempurna antar variable independen dalam model regresi. Uji Multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas yaitu adanya hubungan linear antar variable independen dalam model regresi.

Menurut Ghozali dalam (Prayitno 2013) dalam penelitian ini teknik untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)*, apabila nilai VIF

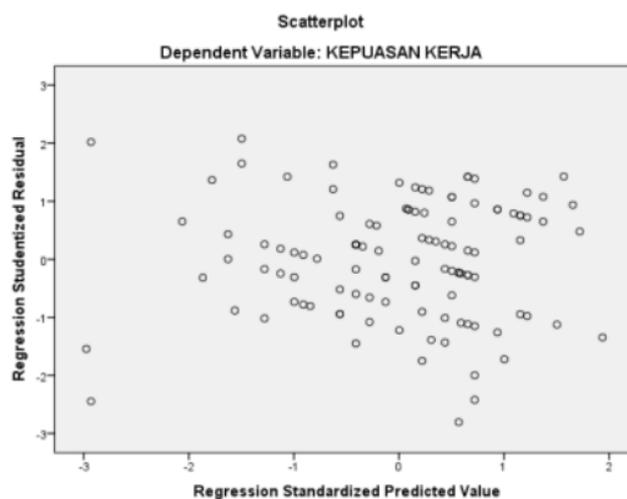
dibawah 10 dan nilai *Tolerance* besarnya lebih dari 0.1, maka dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas.

d. Uji Heteroskedastisitas

Menurut (Prayitno 2013) uji heteroskedastisitas adalah keadaan dimana terjadi ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Menurut (Sunyoto 2011) jika residualnya mempunyai varians yang sama, disebut terjadi heteroskedastisitas, dan jika variansnya tidak sama atau berbeda disebut terjadi heteroskedastisitas.

Analisis uji asumsi klasik heteroskedastisitas hasil output SPSS melalui grafik scatterplot antara Z prediction (ZPRED) yang merupakan variable bebas (sumbu X=Y hasil prediksi) dan nilai residualnya (SRESID) merupakan variable terikat (sumbu Y=Y prediksi – Y rill). Sebagaimana pada gambar berikut:

Gambar 3.3
Uji Heteroskedastisitas



Sumber: (Polii 2015:184)

Jika ada titik-titik membentuk pola tertentu yang teratur seperti bergelombang, melebar, kemudian menyempit maka telah terjadi

heteroskedastisitas. Jika titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y tanpa membentuk pola tertentu maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Menurut (Sunyoto 2011) cara menganalisisnya yaitu sebagai berikut :

- 1) Heteroskedastisitas terjadi jika pada scatterplot titik-titik hasil pengolahan data antara ZPRED dan SRESID menyebar di bawah ataupun di atas titik origin (angka 0) pada sumbu Y dan tidak mempunyai pola yang teratur.
- 2) Heteroskedastisitas terjadi jika pada scatterplot titik-titik mempunyai pola yang teratur, baik yang menyempit, melebar maupun bergelombang.

e. Uji Autokorelasi

Menurut (Prayitno 2010), Auto korelasi adalah keadaan dimana terjadinya korelasi antara residual pada suatu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi. Uji auto korelasi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi yang terjadi antara residual pada satu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi adalah ada tidaknya auto korelasi pada model regresi. Model regresi yang baik adalah yang tidak terdapat masalah auto korelasi. Metode pengujian menggunakan uji Durbin-Watson (DW test).

Menurut (Prayitno 2013) Metode pengujian menggunakan Durbin Watson (Uji DW) dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Jika nilai $du < dw < 4-du$, maka hipotesis nol diterima, artinya tidak terjadi autokorelasi.
- 2) Jika nilai $dw < dl$ atau $dw > 4-dl$, maka hipotesis nol ditolak, artinya terjadi autokorelasi

- 3) Jika nilai $d_l < d_w < d_u$ atau $4-d_u < d_w < 4-d_l$, artinya tidak ada kepastian atau kesimpulan yang pasti.

3.7.3 Analisis Data

a. Uji Signifikasi Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji statistik t disebut juga uji signifikan individual. Uji ini menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Pada akhirnya akan diambil suatu kesimpulan H_0 ditolak atau H_a diterima dari hipotesis yang telah dirumuskan.

Hasil perhitungan ini selanjutnya dibandingkan dengan t tabel dengan menggunakan tingkat kesalahan 0,05. Kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut:

Uji hipotesis two tailed positif

H_0 ditolak: jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, atau jika $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ atau jika $\alpha < 5\%$

H_0 diterima: jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, atau jika $-t_{hitung} > -t_{tabel}$, atau jika $\alpha > 5\%$

Apabila H_0 diterima, maka hal ini diartikan bahwa pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen dinilai tidak signifikan dan sebaliknya apabila H_0 ditolak, maka hal ini diartikan bahwa berpengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen dinilai berpengaruh secara signifikan. Adapun rancangan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) $H_0: \rho_{yx1} = 0$: Tidak terdapat pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

$H_a: \rho_{yx1} \neq 0$: Terdapat pengaruh Pelatihan kerja terhadap Kepuasan Kerja

2) $H_0: \rho_{yx2} = 0$: Tidak terdapat pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

$H_a: \rho_{yx2} \neq 0$: Terdapat pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

3) $H_0: \rho_{zx1} = 0$: Tidak terdapat pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Turnover Intention

$H_a: \rho_{zx1} \neq 0$: Terdapat pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Turnover Intention

4) $H_0: \rho_{zx2} = 0$: Tidak terdapat pengaruh Iklim Organisasi terhadap Turnover Intention

$H_a: \rho_{zx2} \neq 0$: Terdapat pengaruh Iklim Organisasi terhadap Turnover Intention

5) $H_0: \rho_{zy} = 0$: Tidak terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention

$H_a: \rho_{zy} \neq 0$: Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention

b. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi merupakan ukuran yang dapat dipergunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variable bebas terhadap variable tidak bebas. Bila

koefisien determinasi $r=0$, berarti variable bebas tidak mempunyai pengaruh sama sekali ($=0\%$) terhadap variable tidak bebas. Sebaliknya, jika koefisien determinasi $r^2=1$, berarti variable tidak bebas 100% dipengaruhi oleh variable bebas. Karena itu letak r^2 berada dalam selang (interval) antara 0 dan 1, secara aljabar dinyatakan $0 \leq r^2 \leq 1$. r^2 secara sederhana merupakan suatu ukuran kemajuan ditinjau dari sudut pengurangan kesalahan total (total error). r^2 menunjukkan pengurangan atas kesalahan total ketika di plot sebuah garis regresi.

c. Metode Analisis Jalur

Model ini digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variable dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variable bebas terhadap variable terkait (Riduwan & Engkos Achmad kuncoro, 2011 : 1-2).

Sebuah diagram jalur, tanda panah berujung ganda (\longleftrightarrow) menunjukkan korelasional dan tanda panah satu arah (\longrightarrow) menunjukkan hubungan kausal atau pengaruh langsung dari variabel bebas (X) terhadap variable (Y), jadi secara sistematis *path analysis* mengikuti pola model struktural, sehingga langkah awalnya yaitu dengan merumuskan persamaan struktural dan diagram jalur (Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro, 2011:7).

Menurut Wahyu Pujiyanto (2017:61), kolinearitas adalah kondisi dalam sekumpulan data yang memiliki dua variable yang saling berhubungan (berkolerasi). Kriteria korelasional (\longleftrightarrow) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. $0 - 0,25$: korelasi sangat lemah (dianggap tidak ada)

2. $> 0,25 - 0,5$: korelasi cukup
3. $> 0,5 - 0,75$: korelasi kuat
4. $> 0,75$: korelasi sangat kuat

Teknik analisis jalur yang di gunakan dalam menguji besarnya sumbangan (kontribusi) langsung dan tidak langsung yang di wujudkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kasual antarvariabel X1 dan X2 terhadap Y1 serta dampaknya Y2 (Riduwan & Engkos, 2011:15).

Persamaan struktural untuk diagram jalur yaitu:

1) Struktur I

$$Y1 = P1X1 + P2X2 + \epsilon1$$

2) Struktur II

$$Y2 = P3X1 + P4X2 + P5Y1 + \epsilon2$$

Keterangan:

Y1 = Kepuasan Kerja

Y2 = *Turnover Intention*

P1X1 = Koefisien jalur pelatihan kerja dengan kepuasan kerja

P2X2 = Koefisien jalur iklim organisasi dengan kepuasan kerja

P3X1 = Koefisien jalur pelatihan kerja dengan *turnover intention*

P4X1 = Koefisien jalur iklim organisasi dengan *turnover intention*

P5Y1 = Koefisien jalur kepuasan kerja dengan *turnover intention*

ϵ = standar error

Sumber: Riduwan & Engkos Achmad Kuncoro (2011:5)

d. Kriteria Penarikan Kesimpulan

Dari hipotesis-hipotesis yang telah diperoleh, dapat ditarik kesimpulan apakah variabel-variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen baik dengan variabel moderasi maupun tidak yang terjadi baik secara parsial maupun simultan. Hal ini ditunjukkan dengan penolakan hipotesis (H_0) atau penerimaan hipotesis alternatif (H_a).

Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik Edisi Revisi*. Jakarta: Renika Cipta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- H. Hartati, Yasri Hasim. 2014. "Leadership, Compensation, Organizational Climate and Employee Work Motivation." II(3): 1–20.
- Hasibuan, Malayu. S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi. Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayahti, Yunita Nur. 2016. "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Di PT. Indo Acidatama." *Ekonomi Dan Bisnis* 1(1): 4.
- Kartika, Andi. 2010. "Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Ketidakpastian Lingkungan Dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran (Studi Empirik Pada Rumah Sakit Swasta di Kota Semarang)." *Kajian Akuntansi* 2(1): 39–60.
- L. Richard, Hunghe, C.Robert, Ginnett, J.Gordon, Curphy. 2012. *Leadership memperkaya pelajaran dari pengalaman*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- . 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Masrukhin. 2012. *Statistik Deskriptif Berbasis Komputer edisi 2*. Kudus: Media Ilmu Press.
- Mathis, Robert. L. Dan Jhon H Jackson. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salmeba Empat.
- Mobley, H.W. 2011. *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya. Terjemahan*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.

- Moh As'ad. 2013. *Psikologi Industri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Liberty.
- Noviantoro, Djatmiko. 2009. "Sekolah pascasarjana universitas sumatera utara medan 2011." Universitas Sumatera Utara.
- Polii, Lidya Ribkha Genta. 2015. "Analisis Keterikatan Karyawan Terhadap Pekerjaan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Turnover Intentions Karyawan Di Rumah Sakit Siloam Manado." *EMBA* 3(4): 179–81.
- Prayitno, Duwi. 2010. *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian Dengan SPSS*. Yogyakarta: Gava Media.
- . 2012. *Cara Kilat Belajar Analisis Data Dengan SPSS 20 Edisi Ke Satu*. Yogyakarta: Andi.
- . 2013. *Analisis Korelasi, Regresi, dan Multivariate Dengan SPSS*. Yogyakarta: Gava Media.
- Rachmawati, Kusdyah Ike. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Robbin SP, dan Judge. 2011. *Prilaku Organisasi*. Jakarta: Salmeha Empat.
- Rowley, Chris. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Ruliana, Poppy. 2014. *Komunikasi Organisasi Teori dan Studi Kasus*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rumengan, Jemmy. 2010. *Metodologi Penelitian Dengan SPSS*. Batam: UNIBA Press.
- Sagala, Veithzal Rivai dan Ella Jauvani. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sallinding, Rony. 2011. "Analisis Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Erajaya Swasembada Cabang Makassar." *Manajemen* III(1): 15.
- Sastrohadiwiryo. 2012. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. 2010. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja , cetakan kedua*. Bandung: Mandar Maju.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kombinasi (mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.

- Sunyoto, Danang. 2011. *Metode Penelitian Ekonomi, Cetakan Pertama*. Yogyakarta: CAPS.
- . 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku Seru.
- Suroso. 2015. “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intentions Pegawai Koperasi Simpan Pinjam Mugi Lestari.” I(1): 1–11.
- Susanty, ETTY. 2013. “Iklim Organisasi: Manfaatnya Bagi Organisasi.” *Universitas Terbuka* 8: 229–39.
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tika Nur Halimah, Azis Fathoni, Maria M Minarsih. 2016. “Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Pramuniaga Di Gelael Supermarket (Studi Kasus Pada Gelael Superindo Kota Semarang).” *Manajemen* 2(2).
- Uhar Suharsaputra. 2013. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Rafika Aditama.
- Veitzhal Rivai dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahyuni, Ana Sri, Yulvi Zaika, dan Ruslin Anwar. 2014. “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention (Keinginan Berpindah) Karyawan Pada Perusahaan Jasa Konstruksi.” *Jurnal Rekayasa Sipil* 8(2): 89–95.
- Widodo, Suparno Eko. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wijaya, Tony. 2013. *Metodologi Penelitian Ekonomi Dan Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salmeha Empat.