

**PENGARUH PELATIHAN KARYAWAN DAN STRES KERJA TERHADAP
TURNOVER INTENTIONS DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PUSAT PT. TIGA SERANGKAI
PUSTAKA MANDIRI”**

JURNAL PENELITIAN



Oleh:

Nama : Abdullah Rosyid Wicaksono
Nomor Mahasiswa : 14311027
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2018

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi dengan judul :

**” PENGARUH PELATIHAN KARYAWAN DAN STRES KERJA TERHADAP
TURNOVER INTENTIONS DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PUSAT PT. TIGA SERANGKAI
PUSTAKA MANDIRI”**

Nama : Abdullah Rosyid Wicaksono

Nomor Mahasiswa : 14311027

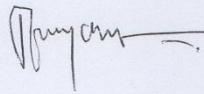
Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, April 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



(Dra. Titik Nurbiyati M.Si)

**PENGARUH PELATIHAN KARYAWAN DAN STRES KERJA TERHADAP
TURNOVER INTENTIONS DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA KANTOR PUSAT PT. TIGA
SERANGKAI PUSTAKA MANDIRI)**

Abdullah Rosyid Wicaksono
Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia
Abdullah.rosyid96@yahoo.com

ABSTRAK

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.

Kata Kunci: *Pelatihan Karyawan, Stres Kerja, Turnover Intentions, Komitmen Organisasi*

ABSTRACT

The aim of this research is to identify the relation between the employee training, work stress, organizational commitment and *turnover intentions*. This research used the quantitative approach. The data was collected using the questionnaires and data analysis used the test of IBM SPSS 21. There were 262 employees of PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri located in central office participated as the respondents in this research. The results of the research showed that partially the employee training had a significant effect on *turnover intentions*; work stress had significant effect on *turnover intentions*, employee training had an effect on organizational commitment, work stress had significant effect on organizational commitment, and organizational commitment has significant effect on *turnover intentions*. In the course analysis, there was any evidence for the indirect effect of employee training as well as work stress on *turnover intentions* through the organizational commitment.

Keywords: *Employee Training, Work Stress, Turnover Intentions, Organizational Commitment*

June 6, 2017

TRANSLATOR STATEMENT
The information appearing herein has been translated
by a Center for International Language and Cultural Studies of
Islamic University of Indonesia
CILACS UII Jl. DEMANGAN BARU NO 24
YOGYAKARTA, INDONESIA.
Phone/Fax: 0274 540 255

PENDAHULUAN

Dalam persaingan bisnis, tenaga kerja atau karyawan memiliki kontribusi yang cukup signifikan dalam meningkatkan daya saing perusahaan, maka dari itu penting bagi perusahaan untuk mengelola sebaik mungkin sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan agar meningkatkan daya saing perusahaan di dalam persaingan bisnis. Hal ini sesuai dengan Dessler (2004) yang menyatakan bahwa tenaga kerja perusahaan (pengetahuan, komitmen, keterampilan, dan pelatihan mereka) adalah yang memberikan daya saing untuk perusahaan kelas dunia.

Dalam mengelola sumber daya manusia, perusahaan mengalami beberapa kendala yang berdampak negatif pada perusahaan, salah satunya adalah *turnover intentions*. Menurut Harnoto (2002) *turnover intentions* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan. Sedangkan menurut Siregar (2006) *turnover intentions* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri.

Turnover intentions karyawan berdampak negatif bagi perusahaan karena dapat menurunkan keunggulan kompetitif perusahaan dan moral karyawan. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan Kumar dalam Memon *et al* (2016) bahwa kehilangan karyawan yang baik akan memberikan efek negatif pada keunggulan kompetitif organisasi dan moral karyawan lain. Selain itu, Wasposito *et al* (2013) menjelaskan bahwa dampak negatif terjadinya *turnover* pada perusahaan yaitu pada kualitas dan kemampuan untuk menggantikan karyawan yang keluar dari perusahaan, sehingga butuh waktu serta biaya baru dalam merekrut karyawan baru. Berdasarkan pemaparan di atas, penting bagi perusahaan untuk merumuskan dan menentukan strategi yang efektif untuk mengurangi tingkat *turnover intentions* karyawan guna menjaga dan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

Pelatihan karyawan adalah salah satu komponen dalam pengelolaan sumber daya manusia. Mondy (2008) mendefinisikan pelatihan karyawan sebagai jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Sedangkan menurut Noe dalam Jehanzeb (2015) pelatihan adalah kegiatan yang direncanakan oleh organisasi untuk mentransfer pengetahuan dan keterampilan kerja, dan memperbaiki sikap dan perilaku karyawan yang sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut Mello dalam Ismail (2016) investasi pelatihan akan menjadi sebuah keuntungan ketika para karyawan tetap berada dalam organisasi dan tidak kalah dengan para pesaing, sehingga pelatihan karyawan memiliki hubungan dengan tingkat *turnover intentions* para karyawan.

Literatur-literatur sebelumnya mengenai hubungan antara pelatihan karyawan dan *turnover* karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Newman *et al* (2011) menunjukkan bahwa pelatihan karyawan dapat mengurangi *turnover* karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Veum (1997) menunjukkan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh positif terhadap *turnover* karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Levine (1993) menunjukkan tidak adanya hubungan antara pelatihan karyawan dan *turnover* karyawan. Dari pemaparan di atas, tampak jelas bahwa terjadi perbedaan pandangan dalam hubungan antara pelatihan karyawan dengan tingkat *turnover intentions* karyawan. Sehingga, penulis ingin melihat bagaimana hubungan pelatihan karyawan dan *turnover intentions* pada penelitian ini.

Avey *et al* dalam Ahmad & Afgan (2016) mengungkapkan bahwa stress kerja telah menjadi masalah umum yang harus dihadapi manajer sumber daya manusia dari waktu ke waktu. Luthans (2008) mendefinisikan stress kerja sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologi, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi, atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang. Sedangkan Folkman dalam Yim *et al* (2017) mendefinisikan stress kerja sebagai keadaan dimana individu merasakan bahwa kemampuannya tidak mampu mengatasi tuntutan eksternal terhadapnya. Berdasarkan

literatur-literatur sebelumnya, terdapat perbedaan pandangan dalam hubungan antara stres kerja dan *turnover intentions*.

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad & Afgan (2016) menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Wisantyo & Madiistriyatno (2015) menunjukkan bahwa stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intentions*. Melihat pemaparan di atas, penulis ingin melihat bagaimana hubungan antara stres kerja dan *turnover intentions* pada penelitian ini.

Disamping pelatihan karyawan dan stres kerja dalam perusahaan, hal lain yang menarik dan menjadi salah satu aspek yang mempengaruhi tingkat *turnover intentions* karyawan adalah komitmen organisasi karyawan. Komitmen organisasi karyawan adalah hal yang sering menjadi penghubung antara faktor komitmen organisasi terhadap tingkat *turnover intentions* karyawan. Khan dalam Kharismawati & Dewi (2016) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan keadaan saat individu yang memiliki pekerjaan mengidentifikasi peran kerjanya dan fokus pada pekerjaan dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan. Merujuk pada Meyer & Allen dalam Tarigan & Ariani (2015), komitmen organisasi terdiri dari keinginan, kebutuhan, dan kewajiban yang terwakili dalam tiga komponen komitmen organisasi, yaitu: *Affective Commitment*, *Normative Commitment*, dan *Continuance Commitment*.

Penelitian yang dilakukan oleh Ismail (2016) menunjukkan pelatihan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Nasution (2017) menunjukkan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi. Berdasarkan penelitian di atas, komitmen organisasi dapat menjadi variabel intervening yang meningkatkan pengaruh pelatihan karyawan dan stres kerja terhadap tingkat *turnover intentions* karyawan, walaupun pelatihan karyawan dan stres kerja dapat mempengaruhi tingkat *turnover intentions* karyawan secara langsung.

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan di atas dan diperkuat dengan penelitian terdahulu, penulis perlu menentukan lokasi yang tepat dalam melakukan penelitian ini. Sehingga tujuan dari penelitian ini dapat dicapai dan mendapatkan hasil yang maksimal yang nantinya bisa menjadi sumbangsih pengetahuan dalam aspek sumber daya manusia. Perusahaan yang dijadikan lokasi penelitian adalah PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri (TSPM) yang berlokasi di Kota Surakarta, perusahaan ini merupakan bagian dari PT. Tiga Serangkai Inti Corpora (TSIC).

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah pelatihan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap tingkat *turnover intentions* karyawan, mengetahui apakah stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat *turnover intentions* karyawan, mengetahui apakah pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan, mengetahui apakah stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan mengetahui apakah komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap tingkat *turnover intentions* karyawan, mengetahui apakah pelatihan karyawan melalui komitmen organisasi karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan, dan mengetahui apakah stres kerja melalui komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat *turnover intentions* karyawan.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengembangan Hipotesis

Hubungan Pelatihan Karyawan dan Turnover Intentions

Mello dalam Ismail (2016) menjelaskan bahwa investasi pelatihan akan menjadi sebuah keuntungan ketika para karyawan tetap berada dalam organisasi dan tidak kalah dari pesaing.

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan adanya hubungan antara pelatihan karyawan dan *turnover intentions*. Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan Jehanzeb *et al* (2013), penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Selain itu, pelatihan yang dilakukan oleh Jehanzeb *et al* (2015) juga menunjukkan adanya hubungan negatif dan signifikan antara pelatihan karyawan dan *turnover intentions*. Sehubungan dengan penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan penulis adalah:

H1: Pelatihan karyawan berpengaruh terhadap turnover intentions karyawan

Hubungan Stres Kerja dan Turnover Intentions

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, menunjukkan adanya hubungan antara stres kerja dan *turnover intentions*, salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Arshadi & Damiri (2013) yang menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara stres kerja dan *turnover intentions*. Selain itu, penelitian yang dilakukan Pahi *et al* (2016) bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Sehubungan dengan penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan penulis adalah:

H2 : Stres kerja berpengaruh terhadap turnover intentions karyawan

Hubungan Pelatihan Karyawan dan Komitmen Organisasi

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan adanya hubungan antara pelatihan karyawan dan komitmen organisasi, salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Bartlett (2001) bahwa dimensi-dimensi dalam pelatihan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Bashir & Long (2015) juga menunjukkan adanya hubungan positif antara pelatihan karyawan dan komitmen organisasi. Sehubungan dengan penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan penulis adalah:

H3 : Pelatihan karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan

Hubungan Stres Kerja dan Komitmen Organisasi

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan adanya hubungan antara stres kerja dan komitmen organisasi, salah satunya adalah penelitian yang dilakukan Aghdasi *et al* (2011) yang menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif secara tidak langsung terhadap komitmen organisasi. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Cicei (2012) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sehubungan dengan penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis keempat yang diajukan penulis adalah:

H4 : Stres kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan

Hubungan Komitmen Organisasi dan Turnover Intentions

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan adanya hubungan antara komitmen organisasi dan *turnover intentions*, salah satunya adalah penelitian yang dilakukan Muthukamaran (2017) yang menunjukkan bahwa ketiga aspek dalam komitmen organisasi (*affective commitment, normative commitment, continuance commitment*) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Mathieu *et al* (2016) menunjukkan adanya hubungan negatif antara komitmen organisasi dan *turnover intentions*. Sehubungan dengan penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis kelima yang diajukan penulis adalah:

H5 : Komitmen organisasi karyawan berpengaruh terhadap turnover intentions karyawan

Hubungan Pelatihan Karyawan dan Turnover Intentions Melalui Komitmen Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Jehanzeb *et al* (2015) menunjukkan adanya hubungan negatif dan signifikan antara pelatihan karyawan dan *turnover intentions*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Nazim & Baloch (2010) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Dari penelitian-penelitian

tersebut, maka dapat kita lihat adanya kemungkinan peran dari komitmen organisasi sebagai penghubung di antara hubungan pelatihan karyawan dan *turnover intentions*. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Ismail (2016) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan pelatihan karyawan dan *turnover intentions*. Sehubungan dengan penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis keenam yang diajukan penulis adalah:

H6 : Pelatihan karyawan berpengaruh terhadap turnover intentions karyawan melalui komitmen organisasi karyawan

Hubungan Stres Kerja dan Turnover Intentions Melalui Komitmen Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Rainayee (2013) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Mathieu *et al* (2016) menunjukkan adanya hubungan negatif antara komitmen organisasi dan *turnover intentions*. Dari penelitian-penelitian di atas, maka dapat kita lihat adanya kemungkinan peran komitmen organisasi sebagai penghubung di antara hubungan stres kerja dan *turnover intentions*. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Nasution (2017) bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi. Sehubungan dengan penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis ketujuh yang diajukan penulis adalah:

H7 : Stres kerja berpengaruh terhadap turnover intentions karyawan melalui komitmen organisasi karyawan.

Landasan Teori

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2015) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan praktek didalam menggerakkan sumber daya manusia yang mencakup kegiatan perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian. Sedangkan menurut Bohlander & Snell (2013) manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Hasibuan (2009) juga berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dari beberapa pengertian di atas, dapat kita simpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah ilmu dan seni yang mempelajari proses pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan tersebut.

Menurut Flippo (1994) manajemen sumber daya manusia memiliki 10 fungsi yang terbagi dalam 2 kelompok, yaitu: fungsi manajerial dan fungsi operasional. Dalam fungsi manajerial terdapat berbagai proses seperti, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Selain itu, dalam fungsi operasional juga terdapat berbagai proses seperti, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan.

Turnover Intentions

Menurut Krausz dan Macdonald dalam Memon *et al* (2016) turnover adalah berakhirnya kontrak resmi atau psikologis antara karyawan dan organisasi. Purani & Sahadev dalam Ramamurthi (2016) menjelaskan bahwa turnover intentions adalah rencana karyawan untuk meninggalkan atau keluar dari pekerjaan atau perusahaan mereka untuk mencari penawaran yang lebih baik. Dari pemaparan di atas tampak jelas bahwa turnover intentions adalah keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Turnover karyawan yang terjadi dalam perusahaan memiliki dampak negatif terhadap perusahaan, terutama dari sisi biaya yang ditimbulkan. Menurut Newstrom (2007) turnover memiliki beberapa dampak negatif untuk perusahaan, diantaranya: biaya perpisahan (waktu dalam wawancara keluar, pesangon, kenaikan pajak pengangguran), biaya pelatihan untuk karyawan baru, biaya lowongan pekerjaan, biaya pergantian (penarikan, seleksi, penempatan), dan efek moral (kehilangan hubungan persahabatan, kekhawatiran akan kehilangan pekerjaan).

Menurut shields & Ward dalam Ramamurthi (2016) keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya: Gaji yang rendah, benefits yang rendah, jam kerja atau jadwal yang tidak fleksibel, peluang kemajuan karir, manajemen yang buruk, stres kerja, kewajiban keluarga, pensiun dini, minimnya fasilitas/pelayanan, tingkat motivasi yang rendah, dll. Dalam menilai tingkat turnover intentions karyawan, salah satunya adalah dengan menggunakan Michigan Organizational Assessment Questionnaire yang dikembangkan Camman et al (1979) dengan 1 indikator yaitu keinginan untuk keluar dari pekerjaan yang dihitung dengan 3 skala, diantaranya: aktif mencari pekerjaan lain, berpikir tentang keluar dari pekerjaan, dan kemungkinan mencari pekerjaan baru kedepannya

Pelatihan Karyawan

Menurut Cascio (2003) pelatihan karyawan adalah program-program terencana yang dirancang untuk meningkatkan kinerja pada individu, kelompok, dan/atau tingkat organisasi. Dijelaskan lebih lanjut bahwa peningkatan kinerja, menyiratkan bahwa ada perubahan yang terukur pada pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku sosial karyawan. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Noe dalam Jehanzeb (2015) bahwa pelatihan adalah kegiatan yang direncanakan oleh organisasi untuk mentransfer pengetahuan dan keterampilan kerja, dan memperbaiki sikap dan perilaku karyawan yang sesuai dengan tujuan organisasi. Dari definisi tersebut tampak jelas bahwa pelatihan adalah kegiatan/program yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku karyawan guna meningkatkan kinerja para karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Davis & Davis dalam Ismail (2016) banyak ahli sepakat bahwa tujuan di balik pelatihan karyawan pada dasarnya adalah untuk meningkatkan kemampuan karyawan, sikap karyawan, dan perilaku karyawan terhadap organisasi itu sendiri yang salah satunya seperti menurunkan tingkat *turnover*.

Menurut Cascio (2003) proses pelatihan karyawan terdiri dari tiga fase yang bersifat berulang, dalam artian hasil dari fase ketiga akan menjadi bahan dalam melaksanakan fase pertama. Fase yang pertama adalah *Assessment Phase*, dalam fase ini perusahaan menentukan apa yang harus dipelajari karyawan, kaitanya dengan perilaku kerja yang diinginkan perusahaan. Dalam fase ini ada dua hal yang harus dilakukan, yaitu menilai kebutuhan instruksional dan merumuskan tujuan pelatihan. Fase yang kedua adalah *Training and Development Phase*, dalam fase ini perusahaan mendesain program pelatihan sesuai dengan tujuan pelatihan yang telah ditentukan. Dalam fase ini ada dua hal yang harus dilakukan, yaitu menentukan media pelatihan dan prinsip-prinsip pembelajaran dan mengevaluasi "*transfer of training*". Fase yang ketiga adalah *Evaluation Phase*, dalam fase ini perusahaan membangun indikator keberhasilan pelatihan dan menentukan perubahan apa yang terjadi terkait pekerjaan pekerjaan setelah pelatihan. Dalam fase ini ada enam hal yang harus dilakukan, yaitu membangun kriteria, *pretest* peserta pelatihan, memonitor program pelatihan, mengevaluasi program pelatihan, mengevaluasi "*transfer of training*", dan memberikan umpan balik.

Menurut Bartlett (2001) untuk menilai pelatihan karyawan dapat menggunakan beberapa indikator, yaitu *perceived access to training*, *training Participation*, *perceived Support for Training from colleagues*, *perceived support for training from senior staff*, *motivation to learn*, dan *perceived benefits of training*

Stres Kerja

Stres kerja merupakan kendala yang sering menjadi kendala bagi karyawan dalam bekerja. Robbins (2003) mendefinisikan stres sebagai suatu kondisi dinamik yang didalamnya seorang individu dikonfrontasikan dengan suatu peluang, kendala, atau tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai suatu yang tidak pasti dan penting. Nilufar *et al* (2009) dalam Ramamurthi *et al*

(2016) mengungkapkan bahwa stres kerja adalah respon spesifik dari tubuh individu atas tuntutan yang terjadi atau reaksi atas sesuatu yang disadari atau tidak dianggap terlihat sebagai sebuah ancaman baik nyata maupun khayalan. Menurut beberapa penulis seperti Kroenke, Lam & Zhang, Zhou *et al* dalam Pahi *et al* (2016) stres kerja bersumber dari berbagai aspek, seperti *Physical demand*, *Role requests*, *Task requests*, dan *Interpersonal demands*

Menurut Parker & Decotiis (1983) indikator yang dapat digunakan dalam menilai stress kerja karyawan adalah *Time Pressure* dan *Anxiety*. *Time Pressure* adalah indikator yang menunjukkan stress kerja karyawan berdasarkan perasaan tertekan oleh waktu (kerja) yang dirasakan karyawan. *Anxiety* adalah indikator yang menunjukkan stress kerja karyawan berdasarkan perasaan gelisah dalam hal yang berhubungan dengan pekerjaan.

Komitmen Organisasi

Menurut Luthans (2006) komitmen karyawan diartikan secara umum sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses yang berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka pada kesuksesan dan kebaikan organisasi. O' Reilly & Chatman dalam Faloye (2014) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai perasaan psikologis yang dirasakan seorang individu, yang mencerminkan tingkatan individu tersebut dalam mengadopsi karakteristik atau perspektif organisasi. Dari pemaparan di atas tampak jelas bahwa komitmen organisasi adalah ekspresi, pandangan, perasaan seorang anggota organisasi terhadap organisasi tersebut yang tercermin dari perilaku dan sikap dalam organisasi. Menurut Baron & Greenberg (1989) komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya: beberapa aspek dalam pekerjaan, adanya kesempatan kerja yang lain, karakteristik pribadi karyawan, dan faktor yang berkaitan dengan pengaturan kerja.

Meyer *et al* (1993) menjelaskan bahwa ada tiga komponen yang membangun komitmen organisasi bagi seorang anggota organisasi adalah: *affective commitment* (komitmen afektif), *continuance commitment* (komitmen berkelanjutan), dan *normative commitment* (komitmen normatif).

Sumbangan Penelitian

Penelitian-penelitian terdahulu yang telah penulis sampaikan sebelumnya (Jehanzeb *et al*, 2013; Jehanzeb *et al*, 2015; Ismail, 2016; Arshadi & Damiri, 2013; Pahi *et al*, 2016; Rainayee, 2013; Bartlett, 2001; Bashir & Long, 2015; Ling *et al*, 2014; Aghdasi *et al*, 2011; Cicei, 2012; Vakola & Nikolau, 2005; Muthukumar, 2017; Mathieu *et al*, 2016; Ali & Baloch, 2010; Nasution, 2017), dalam pengambilan responden menggunakan metode sampling, dimana peneliti mengambil beberapa sampel dari keseluruhan populasi. Sedangkan dalam penelitian ini, penulis dalam pengambilan responden menggunakan metode sensus, dimana peneliti mengambil responden dari keseluruhan populasi.

Sumbangan operasional yang lain dari penelitian ini terletak pada objek penelitian, penelitian ini dilakukan pada PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang bergerak pada sektor industri percetakan dan penerbitan buku. Sedangkan penelitian-penelitian sebelumnya belum ada yang mengambil objek penelitian pada sektor industri tersebut. Penelitian terdahulu lebih banyak mengambil objek penelitian pada industri makanan, instansi pemerintah, instansi pendidikan, dll.

Dari sisi teoritik, penulis menggunakan teori yang digunakan dalam beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebagai teori variabel-variabel dalam penelitian ini. Pada variabel pelatihan karyawan, penulis menggunakan teori yang dikembangkan oleh Bartlett (2001) dalam penelitiannya, penulis menggunakan teori tersebut karena teori yang dikembangkan oleh Bartlett (2001) merupakan teori yang paling banyak aspeknya dibandingkan teori yang digunakan pada penelitian-penelitian terdahulu yang lain. Selain itu,

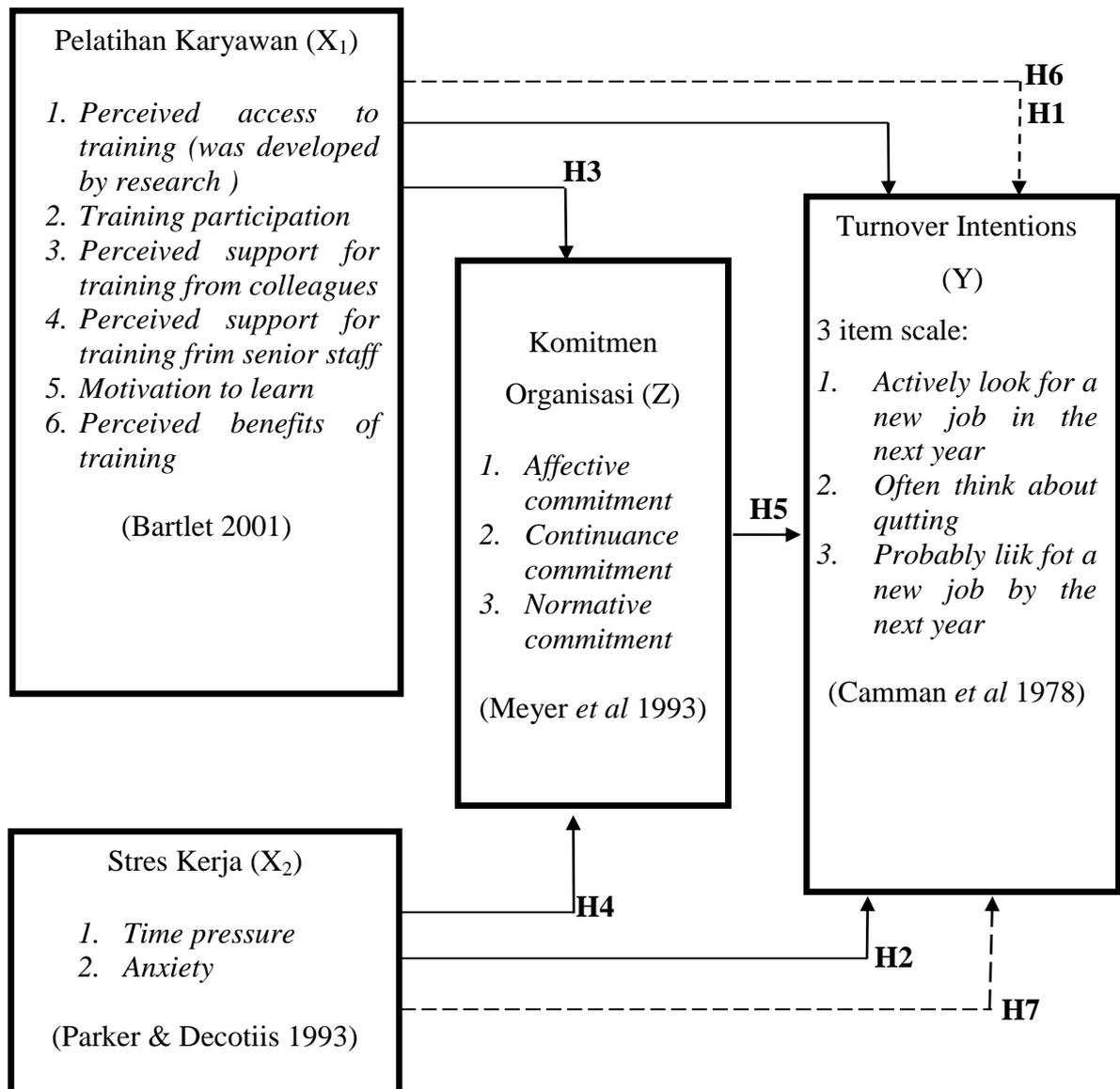
beberapa teori dalam penelitian-penelitian terdahulu yang lain sudah masuk dalam teori yang dikembangkan Bartlett (2001).

Pada variabel stres kerja, penulis menggunakan teori Parker and Decotiis (1983) yang digunakan dalam penelitian Arshadi & Damiri (2013) dan Pahi et al (2016). Peneliti menggunakan teori Parker & Decotiis (1983) karena teori tersebut muncul dari pembahasan teori-teori terkait stres kerja yang ada. Pada variabel komitmen organisasi, penulis menggunakan teori meyer et al (1993) yang digunakan dalam penelitian Jehanzeb et al (2013), Ismail (2016), dan Mathieu et al (2016). Peneliti menggunakan teori Meyer et al (1993) karena teori tersebut merupakan teori yang paling banyak digunakan dalam penelitian terdahulu. Selain itu, teori-teori lain yang digunakan dalam mayoritas penelitian terdahulu yang lain juga sama dengan teori tersebut.

Pada variabel turnover intentions, penulis menggunakan teori Camman et al (1979) yang digunakan dalam penelitian Arshadi and Damiri (2013), Rainayee (2013), Muthukumaran (2017), dan Ali and Baloch (2010). Peneliti menggunakan teori Camman et al (1979) karena teori tersebut merupakan teori yang paling banyak digunakan dalam penelitian-penelitian terdahulu.

Secara keseluruhan, kerangka penelitian dalam penelitian ini mengacu pada penelitian Bartlett (2001), Arshadi & Damiri (2013), Jehanzeb et al (2013), Ismail (2016), Mathieu et al (2016), Rainayee (2013), Muthukumaran (2017), Ali & Baloch (2010).

Kerangka Pemikiran



Gambar 1.
Kerangka Berpikir Penelitian

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Menurut Creswell (2010) penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode-metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Variabel-variabel ini biasanya diukur dengan instrument-instrumen penelitian, sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan prosedur-prosedur statistik.

Lokasi Penelitian

Peneliti melakukan penelitian pada sebuah perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang penerbitan dan percetakan dan berlokasi di Kota Surakarta, yaitu PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri. PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang percetakan dan penerbitan. Hal ini menjadi menarik karena dalam PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri ini tergolong dalam perusahaan yang cukup tua dalam industri percetakan dan masih banyak memiliki karyawan yang telah lama bekerja untuk perusahaan

tersebut. Untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan dan menjaga karyawan agar tetap berada di perusahaan, PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri tentunya membutuhkan strategi-strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, salah satunya dalam pelatihan karyawan. Dengan melihat hal tersebut penulis ingin melihat sejauh mana pelatihan karyawan yang ada di dalam perusahaan mempengaruhi komitmen organisasi karyawan dan tingkat *turnover intentions* karyawan.

Disamping itu struktur dan kegiatan bisnis yang unik dalam Tiga Serangkai Inti Corpora, dimana PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri juga harus mencetak buku yang akan diterbitkan, dipasarkan, dan dijual oleh perusahaan lain dalam Tiga Serangkai Inti Corpora yaitu PT. Tiga Serangkai Internasional. Kegiatan bisnis diatas memungkinkan munculnya stres kerja karena tuntutan pekerjaan, waktu kerja, dll. Sehingga penulis juga ingin mengetahui sejauh mana stres berdampak terhadap komitmen organisasi karyawan dan tingkat *turnover intentions* karyawan. Juga komitmen organisasi karyawan yang dipengaruhi oleh faktor komitmen organisasi karyawan yang nantinya akan mempengaruhi tingkat *turnover intentions* karyawan.

Populasi dan Sampel

Menurut Bungin (2001) populasi merupakan keseluruhan dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup dsb, sehingga objek-objek ini dapat menjadi sumber data penelitian. Sedangkan menurut Soehartono (2004) sampel penelitian merupakan suatu bagian dari populasi yang akan diteliti dan yang dianggap dapat menggambarkan populasinya. adalah bagian dari populasi yang dijadikan subjek penelitian sebagai “wakil” dari para anggota populasi. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang berada dikantor pusat. Jumlah pegawai yang ada dalam kantor pusat PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri sampai pada bulan Januari 2018 berjumlah 262 orang karyawan yang tersebar dalam 9 *department* yang ada, walaupun ada beberapa yang termasuk karyawan *non department*. Jumlah tersebut merupakan gabungan dari karyawan yang berstatus tetap dan tidak tetap, dengan spesifikasi 231 orang karyawan tetap dan 31 orang karyawan tidak tetap. Penelitian ini menggunakan metode sensus, dimana data diambil dari seluruh populasi, yaitu 262 karyawan PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang berada dikantor pusat.

Variabel Penelitian

Menurut Creswell (2010) variabel merupakan karakteristik atau atribut seorang individu atau organisasi yang dapat diukur atau diobservasi. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas (X_1 dan X_2), variabel terikat (Y), dan satu variabel *intervening* (Z). Menurut Creswell (2010) variabel bebas merupakan variabel yang (mungkin) menyebabkan, memengaruhi, atau berefek pada *outcome*. Variabel terikat menurut Creswell (2010) merupakan variabel-variabel yang bergantung pada variabel-variabel bebas. Variabel-variabel terikat ini merupakan *outcome* atau hasil dari pengaruh variabel-variabel bebas. Sedangkan menurut Creswell (2010) variabel *intervening* adalah variabel yang berada di antara variabel bebas dan terikat. Variabel ini memediasi pengaruh-pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari ketiga pengertian diatas maka variabel tersebut dikategorikan sebagai berikut: Variabel bebas pada penelitian ini adalah pelatihan karyawan (X_1) dan stres kerja (X_2), lalu untuk variabel terikat pada penelitian ini adalah *Turnover Intentions* (Y), sedangkan variabel *intervening* pada penelitian ini komitmen organisasi (Z).

Definisi Operasional Variabel

Pelatihan karyawan (X_1)

Menurut Bartlett (2001) untuk menilai pelatihan karyawan dapat menggunakan beberapa indikator, yaitu: *perceived access to training*, *training participation*, *perceived support for training from colleagues*, *perceived support for training from senior staff*, *motivation to Learn*, dan *perceived benefits of training*.

Stress Kerja (X₂)

Menurut Parker & Decotiis (1983) indikator yang dapat digunakan dalam menilai stres kerja karyawan adalah: *time pressure* dan *anxiety*.

Komitmen Organisasi Karyawan (Z)

Meyer *et al* (1993) menjelaskan bahwa ada tiga komponen yang membangun komitmen organisasi bagi seorang anggota organisasi adalah: *affective commitment* (komitmen afektif), *continuance Commitment* (komitmen berkelanjutan), dan *normative Commitment* (komitmen normatif).

Turnover Intentions Karyawan (Y)

Dalam menilai tingkat *turnover intentions* karyawan, salah satunya adalah dengan menggunakan *Michigan Organizational Assessment Questionnaire* yang dikembangkan Camman *et al* (1979) dengan 1 indikator yaitu keinginan untuk keluar dari pekerjaan yang dihitung dengan 3 skala, diantaranya: aktif mencari pekerjaan lain, berpikir tentang keluar dari pekerjaan, dan kemungkinan mencari pekerjaan baru kedepannya.

Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Menurut Ghozali (2013) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner. Suatu kuisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut. taraf sejauh mana suatu alat pengukuran dapat mengukur apa yang seharusnya ingin diukur. Sebelum kuisioner disebarkan kepada responden, kuisioner diukur validitasnya. Pengukuran validitas ini menggunakan rumus korelasi *pearson (product moment coefficient of correlation)*. Pelaksanaan uji validitas ini menggunakan teknik sekali ukur (*one shot technique*), dimana dengan metode ini kuisioner hanya dibagikan satu kali saja kepada responden. Hal ini dikarenakan untuk menghindari responden memberi jawaban yang sama dari pertanyaan yang diajukan. Pengujian validitas dilakukan berdasarkan analisis item yaitu mengkorelasikan skor pada setiap item dengan skor variabel. Item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki nilai r hitung $>$ r tabel.

Indikator dalam uji validitas adalah ketika item pertanyaan memiliki nilai r hitung $>$ r tabel, maka dikatakan valid. Namun sebaliknya, ketika item pertanyaan memiliki r hitung $<$ r tabel, maka dikatakan tidak valid. Dari hasil uji validitas diketahui bahwa r tabel dalam uji validitas ini adalah sebesar 0,113 dan semua item memiliki r hitung lebih dari r tabel. Sehingga dapat kita lihat bahwa semua item dalam penelitian ini valid.

Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2013) uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur apakah suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel reliabel atau handal. Suatu kuisioner dapat dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan atau pernyataan itu konsisten. Indikator untuk uji reliabilitas adalah Cronbach Alpha $>$ 0.7 yang menunjukkan instrumen yang digunakan reliabel.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dari 262 responden dapat diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha dari variabel pelatihan Karyawan, Stres Kerja, *Turnover Intentions* karyawan dan Komitmen Organisasi Karyawan dapat disimpulkan bahwa semua variabel dinyatakan reliabel karena telah memenuhi nilai yang disyaratkan yaitu dengan nilai Cronbach Alpha $>$ 0,6.

Uji Asumsi Klasik

Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2005) Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui terjadinya varian tidak sama untuk variabel bebas yang berbeda. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Indikator untuk uji

heteroskedastisitas adalah nilai probabilitas signifikansi dari variabel-variabel independen $> 0,05$ yang menunjukkan tidak terjadinya heteroskedastisitas.

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas dapat diketahui bahwa nilai probabilitas lebih besar dari $0,05$, dengan demikian variabel yang diajukan dalam penelitian tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2013) Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Indikator untuk uji multikolinieritas adalah nilai tolerance $\geq 0,10$ dan nilai VIF ≤ 10 yang menunjukkan tidak terjadinya multikolinieritas.

Berdasarkan tabel hasil uji multikolinieritas dapat diketahui bahwa nilai *tolerance value* $> 0,10$ atau nilai VIF < 10 maka tidak terjadi multikolinieritas.

Metode Analisis Data

Sugiyono (2010) menyebutkan bahwa teknik analisis data pada penelitian kuantitatif menggunakan statistik. Dalam penelitian ini analisis data akan menggunakan teknik statistik deskriptif. Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Analisis Regresi linier sederhana

Menurut Neolaka (2014) analisis regresi linier sederhana adalah regresi linier yang hanya melibatkan dua variabel (X dan Y) variabel bebas (independen) (X) dengan variabel terikat (dependen) (Y).

Uji t

Menurut Ghozali (2012) Uji beda t-test digunakan untuk menguji seberapa jauh pengaruh variabel independen yang digunakan dalam penelitian secara individual dalam menerangkan variabel dependen secara parsial. Hasil Uji-t (parsial) ini digunakan sebagai dasar untuk menyimpulkan apakah hipotesis dalam penelitian ini diterima atau ditolak. Apabila koefisien regresi signifikan padat signifikan $\leq 0,05$ atau 5 persen, artinya variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen secara parsial. Sebaliknya, jika lebih besar dari $0,05$ maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen secara parsial. Selanjutnya untuk mengetahui besar kecilnya sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat, dapat diketahui dari nilai koefisien beta. Variabel bebas yang memiliki nilai beta paling besar, berarti variabel tersebut mempunyai pengaruh paling dominan atau dengan kata lain variabel bebas tersebut mempunyai pengaruh atau sumbangan besar kepada variabel terikat.

Analisis Jalur (Path Analysis)

Menurut Ghozali (2013) analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel *intervening* dalam hubungan variabel dependen dan variabel independen. Analisis jalur adalah perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Dalam penelitian ini, analisis jalur digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh, karena model yang disusun terdapat keterkaitan hubungan antara sejumlah variabel yang dapat diestimasi secara simultan. Berikut adalah langkah-langkah dalam melakukan *path analysis* :

- a. Membuat diagram jalur yang akan dianalisis.
- b. Menghitung koefisien jalur pada diagram jalur yang telah dibuat.

- c. Melakukan interpretasi hasil analisis

TEMUAN

Hasil Analisis Deskriptif

Berdasarkan data yang didapatkan, pada variabel karyawan tidak ada karyawan yang menilai pelatihan karyawan yang berada pada posisi sangat rendah dan rendah. Karyawan yang menilai pelatihan karyawan pada posisi sedang berjumlah 7 karyawan. Karyawan yang menilai pelatihan berada posisi tinggi berjumlah 153 orang. Karyawan yang menilai pelatihan karyawan berada posisi sangat tinggi berjumlah 102 karyawan. Dari data diatas, dapat kita ketahui bahwa frekuensi yang paling dominan pada pelatihan karyawan adalah berada pada posisi tinggi yang berjumlah 153 karyawan. Hal tersebut berarti pelatihan karyawan di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri sudah baik, sehingga perusahaan perlu menjaga dan meningkatkan pelatihan karyawan yang dilaksanakan perusahaan.

Pada variabel stres kerja, karyawan yang memiliki tingkat stres pada posisi sangat rendah berjumlah 1 orang. Karyawan yang memiliki tingkat stres pada posisi rendah berjumlah 87 orang. Karyawan yang memiliki tingkat stres pada posisi sedang berjumlah 161 orang. Karyawan yang memiliki tingkat stres pada posisi tinggi berjumlah 13 orang. Sedangkan tidak ada karyawan yang memiliki tingkat stres pada posisi sangat tinggi. Dari data diatas, dapat kita ketahui bahwa tingkat stres yang paling dominan yang dialami karyawan adalah berada pada posisi sedang yang berjumlah 161 orang. Hal tersebut membuktikan bahwa karyawan PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri berpotensi memiliki tingkat stres yang cukup tinggi, sehingga perusahaan perlu menentukan strategi dan langkah yang tepat untuk menimalisir tingkat stres yang dialami oleh karyawan.

Pada variabel *turnover intentions*, karyawan yang memiliki tingkat *turnover intentions* pada posisi sangat rendah berjumlah 36 orang. Karyawan yang memiliki tingkat *turnover intentions* pada posisi rendah berjumlah 122 orang. Karyawan yang memiliki tingkat *turnover intentions* pada posisi sedang berjumlah 75 orang. Karyawan yang memiliki tingkat *turnover intentions* pada posisi tinggi berjumlah 24 orang. Karyawan yang memiliki tingkat *turnover intentions* pada posisi sangat tinggi berjumlah 5 orang. Dari data diatas, dapat kita ketahui bahwa tingkat *turnover intentions* yang paling dominan yang dialami oleh karyawan adalah berada pada posisi rendah dengan 122 orang. Hal tersebut berarti tingkat *turnover intentions* karyawan di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri cenderung rendah, namun masih ada karyawan yang memiliki tingkat *turnover intentions* yang cukup tinggi. Maka dari itu, perusahaan perlu menentukan strategi dan langkah yang tepat untuk mengurangi tingkat *turnover intentions* karyawan.

Pada variabel komitmen organisasi karyawan, tidak ada karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi pada posisi sangat rendah. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi pada posisi rendah berjumlah 3 orang. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi pada posisi sedang berjumlah 46 orang. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi pada posisi tinggi berjumlah 171 orang. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi pada posisi sangat tinggi berjumlah 42 karyawan. Dari data diatas, dapat kita ketahui bahwa tingkat komitmen organisasi yang paling dominan yang dimiliki oleh karyawan adalah berada pada posisi tinggi. Hal tersebut berarti tingkat komitmen organisasi karyawan di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri sudah baik, sehingga perusahaan perlu menjaga dan meningkatkan tingkat komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan.

Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis 1

Tabel 4.
Hasil Uji Regresi Linear Sederhana

Variabel	Unstandardized Beta	t hitung	Sig t	Keterangan
Konstanta	13,577			
Pelatihan Karyawan	-0,097	-5,465	0,000	Signifikan
R Square	0,103			
Variabel Dependent : <i>Turnover Intention</i>				

Sumber : Data primer Diolah, 2018

H0: Tidak ada pengaruh yang signifikan dari pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions*

H1: Ada pengaruh yang signifikan dari pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions*

Prosedur Uji Hipotesis:

Jika nilai signifikansi penelitian $\leq 0,05$, maka H0 ditolak dan Ha diterima

Jika nilai signifikansi penelitian $> 0,05$, maka H0 diterima dan Ha ditolak

Berdasarkan tabel 4. diperoleh nilai t-hitung sebesar -5,465 koefisien regresi (beta) -0,097 dengan probabilitas (p) = 0,000. Berdasarkan hasil olah data dimana nilai probabilitas (p) $\leq 0,05$ dapat disimpulkan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Ini menunjukkan semakin rendah pelatihan karyawan secara otomatis akan meningkatkan *turnover intentions*. Besar pengaruh pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* ditunjukkan oleh nilai R Square sebesar 0,103. Artinya, 10,3% *turnover intentions* dipengaruhi oleh pelatihan karyawan. Dari kesimpulan tersebut, hipotesis “Ada pengaruh yang signifikan dari pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions*”

Terbukti.

Hipotesis 2

Tabel 5.
Hasil Uji Regresi Linear Sederhana

Variabel	Unstandardized Beta	t hitung	Sig t	Keterangan
Konstanta	2,424			
Stres Kerja	0,144	5,668	0,000	Signifikan
R Square	0,110			
Variabel Dependent : <i>Turnover Intention</i>				

Sumber : Data primer Diolah, 2018

H0: Tidak ada pengaruh signifikan dari stres kerja terhadap *turnover intentions*

H1: Ada pengaruh yang signifikan dari stres kerja terhadap *turnover intentions*

Prosedur Uji Hipotesis:

Jika nilai signifikansi penelitian $\leq 0,05$, maka H0 ditolak dan Ha diterima

Jika nilai signifikansi penelitian $> 0,05$, maka H0 diterima dan Ha ditolak

Berdasarkan tabel 5. diperoleh nilai t-hitung sebesar 5,668 koefisien regresi (beta) 0,144 dengan probabilitas (p) = 0,000. Berdasarkan hasil olah data dimana nilai probabilitas (p) $\leq 0,05$ dapat disimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Ini menunjukkan semakin tinggi stress kerja secara otomatis akan meningkatkan *turnover intentions*. Besar pengaruh stres kerja terhadap *turnover intentions* ditunjukkan oleh nilai R Square sebesar 0,110. Artinya, 11% *turnover intentions* dipengaruhi oleh stres kerja. Dari kesimpulan tersebut, hipotesis “Ada pengaruh yang signifikan dari stres kerja terhadap *turnover intentions*” **Terbukti.**

Hipotesis 3

Tabel 6.
Hasil Uji Regresi Linear Sederhana

Variabel	Unstandardized Beta	t hitung	Sig t	Keterangan
Konstanta	11,254			
Pelatihan Karyawan	0,291	9,063	0,000	Signifikan
R Square	0,240			
Variabel Dependent : Komitmen Organisasi				

Sumber : Data primer Diolah, 2018

H0: Tidak ada pengaruh yang signifikan dari pelatihan karyawan terhadap komitmen organisasi

H1: Ada pengaruh yang signifikan dari pelatihan karyawan terhadap komitmen organisasi

Prosedur Uji Hipotesis:

Jika signifikansi penelitian $\leq 0,05$, maka H0 ditolak dan Ha diterima

Jika signifikansi penelitian $> 0,05$, maka H0 diterima dan Ha ditolak

Berdasarkan tabel 6. diperoleh nilai t-hitung sebesar 9,063 koefisien regresi (beta) 0,291 dengan probabilitas (p) = 0,000. Berdasarkan hasil olah data dimana nilai probabilitas (p) $\leq 0,05$ dapat disimpulkan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Ini menunjukkan semakin tinggi pelatihan karyawan secara otomatis akan meningkatkan komitmen organisasi. Besar pengaruh pelatihan karyawan terhadap komitmen organisasi ditunjukkan oleh nilai R Square sebesar 0,240. Artinya, 24% Komitmen Organisasi dipengaruhi oleh Pelatihan Karyawan. Dari kesimpulan tersebut, hipotesis “Ada pengaruh yang signifikan dari pelatihan karyawan terhadap komitmen organisasi” **Terbukti**.

Hipotesis 4

Tabel 7.
Hasil Uji Regresi Linear Sederhana

Variabel	Unstandardized Beta	t hitung	Sig t	Keterangan
Konstanta	40,637			
Stres kerja	-0,295	-5,914	0,000	Signifikan
R Square	0,119			
Variabel Dependent : Komitmen Organisasi				

Sumber : Data primer 2018

H0: Tidak ada pengaruh yang signifikan dari stres kerja terhadap komitmen organisasi

H1: Ada pengaruh yang signifikan dari stres kerja terhadap komitmen organisasi

Prosedur Uji Hipotesis:

Jika signifikansi penelitian $\leq 0,05$, maka H0 ditolak dan Ha diterima

Jika signifikansi penelitian $> 0,05$, maka H0 diterima dan Ha ditolak

Berdasarkan tabel 7. diperoleh nilai t-hitung sebesar -5,914 koefisien regresi (beta) -0,295 dengan probabilitas (p) = 0,000. Berdasarkan hasil olah data dimana nilai probabilitas (p) $\leq 0,05$ dapat disimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Ini menunjukkan semakin rendah stres kerja secara otomatis akan meningkatkan komitmen organisasi. Besar pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasi ditunjukkan oleh nilai R Square sebesar 0,119. Artinya, 11,9% komitmen

organisasi dipengaruhi oleh stres kerja. Dari kesimpulan tersebut, hipotesis “Ada pengaruh yang signifikan dari stres kerja terhadap komitmen organisasi” **Terbukti**.

Hipotesis 5

Tabel 8.
Hasil Uji Regresi Linear Sederhana

Variabel	Unstandardized Beta	t hitung	Sig t	Keterangan
Konstanta	13,719			
Komitmen organisasi	-0,220	-7,734	0,000	Signifikan
R Square	0,187			
Variabel Dependent : <i>Turnover Intention</i>				

Sumber : Data primer 2018

H0: Tidak ada pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap *turnover intentions*

H1: Ada pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap *turnover intentions*

Prosedur Uji Hipotesis:

Jika signifikansi penelitian $\leq 0,05$, maka H0 ditolak dan Ha diterima

Jika signifikansi penelitian $> 0,05$, maka H0 diterima dan Ha ditolak

Berdasarkan tabel 8. diperoleh nilai t-hitung sebesar -7,734 koefisien regresi (beta) -0,220 dengan probabilitas (p) = 0,000. Berdasarkan hasil olah data dimana nilai probabilitas (p) $\leq 0,05$ dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intentions*. Ini menunjukkan semakin rendah komitmen organisasi secara otomatis akan meningkatkan *turnover intentions*. Besar pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intentions* ditunjukkan oleh nilai R Square sebesar 0,187. Artinya, 18,7% *turnover intentions* dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Dari kesimpulan tersebut, hipotesis “Ada pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap *turnover intentions*” **Terbukti**.

Hipotesis 6 dan 7

Analisis jalur dalam penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh tidak langsung dari pelatihan karyawan (X1) terhadap *turnover intentions* (Y) yang dimediasi komitmen organisasi dan pengaruh tidak langsung stres kerja (X2) terhadap variabel *turnover intentions* (Y) dengan dimediasi variabel komitmen organisasi (Z). Dalam analisis jalur terdapat beberapa langkah sebagai berikut:

a. Model diagram jalur

Langkah yang pertama dalam analisis jalur adalah membuat model diagram jalur yang akan dianalisis. Model diagram jalur yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 9.
Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Variabel	Unstandardized Beta	Standardized Beta	t hitung	Sig.
Tahap 1				
Konstant	8,352			

Lanjutan Tabel 9.

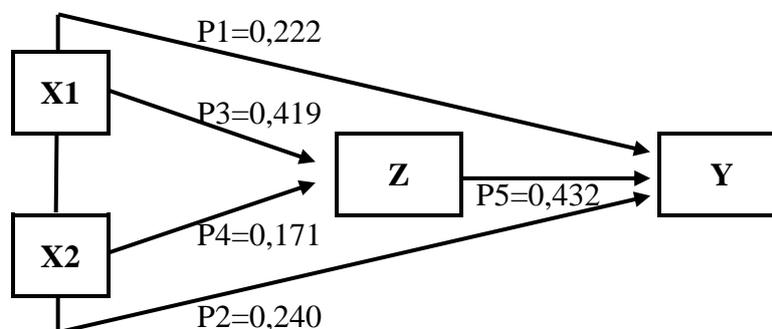
Pelatihan Karyawan	-0,67	-0,222	-3.529	.000
Stres Kerja	0,104	0,240	3.818	.000
R Square	0,151			
Variabel Dependent: <i>Turnover Intentions</i>				
Tahap 2				
Konstant	18,591			
Pelatihan Karyawan	0,249	0,419	7,165	0,000
Stres Kerja	-0,147	-0,171	-2,926	0,004
R Square	0,264			
Variabel Dependent: Komitmen Organisasi				

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Tabel 10.
Hasil Uji Regresi Linear Sederhana

Variabel	Beta	Standardized Beta	t hitung	Sig t	Keterangan
Konstanta	13,719				
Komitmen organisasi	-0,220	-0,432	-7,734	0,000	Signifikan
R Square	0,187				
Variabel Dependent : <i>Turnover Intention</i>					

Sumber : Data primer 2018



Gambar 2.
Diagram Jalur

Berdasarkan ilustrasi seperti pada gambar di atas, maka dapat dilihat seluruh lintasan adalah signifikan dan besarnya pengaruh tidak langsung dan pengaruh langsung variabel bebas ke variabel terikat adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 11
Hasil Intepretasi analisis jalur

Hubungan	Besar Pengaruh
$X_1 \rightarrow Y$	-0,222
$X_2 \rightarrow Y$	0,240
$X_1 \rightarrow Z$	0,419
$X_2 \rightarrow Z$	-0,171
$Z \rightarrow Y$	-0,432
$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	$0,419 \times -0,432 = -0,181$
$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	$-0,171 \times -0,432 = 0,074$

1. Pengaruh langsung, X1 ke Y = P1
Pengaruh langsung Pelatihan karyawan (X1) terhadap *Turnover Intentions* (Y) adalah -0,222.
2. Pengaruh Langsung, X2 ke Y = P2
Pengaruh langsung Stres Kerja (X2) terhadap *Turnover Intentions* (Y) adalah 0,240.
3. Pengaruh Langsung, X1 ke Z = P3
Pengaruh langsung Pelatihan Karyawan (X1) terhadap komitmen organisasi (Z) adalah 0,419.
4. Pengaruh Langsung, X2 ke Z = P4
Pengaruh langsung Stres Kerja (X2) terhadap komitmen organisasi (Y) adalah -0,171.
5. Pengaruh Langsung Z ke Y = P5
Pengaruh langsung Komitmen Organisasi (Z) terhadap *Turnover Intentions* (Y) adalah -0,432.
6. Pengaruh tidak langsung X1 ke Y melalui Z=P3 x P5
Pengaruh variabel Pelatihan Karyawan (X1) terhadap *Turnover Intentions* (Y) dimediasi Komitmen Organisasi (Z) adalah: $0,419 \times -0,432 = -0,181$.
7. Pengaruh tidak langsung X2 ke Y melalui Z=P4 x P5
Pengaruh tidak langsung Stres Kerja (X2) terhadap *Turnover Intentions* (Y) dimediasi Komitmen Organisasi (Z) adalah: $-0,171 \times -0,432 = 0,074$.

Berdasarkan hasil analisis jalur, dapat kita lihat bahwa pengaruh langsung dari pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* sebesar -0,222 (dalam bentuk mutlak menjadi 0,222), sedangkan pengaruh tidak langsung dari pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* yang dimediasi oleh komitmen organisasi sebesar -0,181 (dalam bentuk mutlak menjadi 0,181). Dari data diatas, nilai mutlak pengaruh langsung (0,222) \geq nilai pengaruh tidak langsung (0,181), sehingga dapat kita simpulkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan dari pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* melalui

komitmen organisasi. Dari kesimpulan tersebut, hipotesis “Ada pengaruh yang signifikan dari pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi” **Tidak terbukti**.

Berdasarkan hasil analisis jalur, dapat kita lihat bahwa pengaruh langsung stres kerja terhadap *turnover intentions* sebesar 0,240, sedangkan pengaruh tidak langsung dari stres kerja terhadap *turnover intentions* yang dimediasi oleh komitmen organisasi sebesar 0,074. Dari data diatas, nilai mutlak pengaruh langsung (0,240) \geq pengaruh tidak langsung 0,074, sehingga dapat kita simpulkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan dari stres kerja terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi. Dari kesimpulan tersebut, hipotesis “Ada pengaruh yang signifikan dari stres kerja terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi” **Tidak terbukti**.

PEMBAHASAN

Pelatihan karyawan berpengaruh terhadap *turnover intentions* karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat kita ketahui bahwa pelatihan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Ini menunjukkan semakin rendah tingkat pelatihan karyawan secara otomatis akan meningkatkan *turnover intentions*. Begitupun sebaliknya, semakin tinggi tingkat pelatihan karyawan secara otomatis akan mengurangi tingkat *turnover intentions* karyawan. Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Jehanzeb *et al* (2013) dan Jehanzeb *et al* (2015) tentang pengaruh pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* yang menghasilkan kesimpulan bahwa aspek-aspek dalam pelatihan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap tingkat *turnover intentions* karyawan. Hal tersebut berarti bahwa pelatihan karyawan yang baik dapat mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, sebaliknya pelatihan karyawan yang buruk dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Ismail (2016) menyebutkan bahwa perusahaan perlu memberikan perhatian lebih pada aspek-aspek pelatihan karyawan untuk mengurangi tingkat *turnover intentions* karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan Benson (2006) menemukan bahwa pelatihan (on-the-job training) berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*.

Stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intentions* karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat kita ketahui bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Ini menunjukkan semakin tinggi stres kerja secara otomatis akan meningkatkan *turnover intentions*. Begitupun sebaliknya, semakin rendah tingkat stres kerja secara otomatis akan mengurangi tingkat *turnover intentions*. Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Arshadi & Damiri (2013) dan Pahi *et al* (2016) tentang pengaruh stres kerja terhadap *turnover intentions* yang menghasilkan kesimpulan bahwa aspek-aspek dalam stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Hal tersebut berarti tingkat stres kerja yang tinggi dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, sebaliknya tingkat stres kerja yang rendah dapat mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Selain itu, hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Nasution (2017) yang menemukan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yim *et al* (2017) mengemukakan bahwa perusahaan perlu melakukan manajemen stres kerja yang baik di level individu untuk mengurangi atau menghilangkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Sedangkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ahmad & Afgan (2016) mengungkapkan bahwa faktanya sebuah organisasi atau perusahaan tidak benar-benar lepas dari stres kerja, namun manajemen dapat melakukan langkah-langkah untuk menguranginya demi mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Pelatihan karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat kita ketahui bahwa pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Ini menunjukkan semakin tinggi tingkat pelatihan karyawan secara otomatis akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Begitupun sebaliknya, semakin rendah tingkat pelatihan karyawan secara otomatis akan mengurangi komitmen organisasi karyawan. Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Bartlett (2001) dan Bashir & Long (2015) tentang pengaruh pelatihan karyawan terhadap komitmen organisasi yang menghasilkan kesimpulan bahwa aspek-aspek dalam pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut berarti tingkat pelatihan karyawan yang tinggi dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan, sebaliknya tingkat pelatihan karyawan yang rendah dapat mengurangi komitmen organisasi karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Ling *et al* (2014) yang menemukan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ajibade & Ayinla (2014) mengungkapkan bahwa pelatihan karyawan tidak hanya meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan, tetapi juga meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Maka dari itu, penting bagi perusahaan untuk memberikan pelatihan karyawan yang baik untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan.

Stres kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat kita ketahui bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan. Ini menunjukkan semakin rendah stres kerja secara otomatis akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Begitupun sebaliknya, semakin tinggi stres kerja secara otomatis akan mengurangi komitmen organisasi karyawan. Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Aghdasi *et al* (2011) dan Cicei (2012) tentang pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasi karyawan yang menghasilkan kesimpulan aspek-aspek dalam stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan. Hal tersebut berarti tingkat stres kerja yang rendah akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan, sebaliknya tingkat stres kerja yang tinggi akan mengurangi komitmen organisasi karyawan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Nasution (2017) yang menemukan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sanjeev & Rathore (2014) mengungkapkan bahwa stres kerja memiliki hubungan yang terbalik dengan komitmen organisasi karyawan. Selain itu, penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Masihabadi *et al* (2015) mengungkapkan bahwa saat ini stres kerja menjadi isu penting bagi para manajer dan karyawan, sehingga perusahaan perlu untuk mengelola stres karena berdampak negatif pada komitmen organisasi karyawan.

Komitmen organisasi karyawan berpengaruh terhadap *turnover intentions* karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat kita ketahui bahwa komitmen organisasi karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Ini menunjukkan semakin rendah komitmen organisasi karyawan secara otomatis akan meningkatkan *turnover intentions*. Begitupun sebaliknya, semakin tinggi komitmen karyawan secara otomatis akan mengurangi *turnover intentions*. Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Muthukumaran (2017) dan Mathieu *et al* (2016) tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intentions* yang menghasilkan kesimpulan bahwa aspek-aspek dalam komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Hal tersebut berarti tingkat komitmen organisasi karyawan yang rendah akan meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, sebaliknya tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Nasution (2017) yang menemukan bahwa komitmen organisasi karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Satwari *et*

al (2016) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Selain itu, penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tarigan & Ariani (2015) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi menjadi faktor penting yang mempengaruhi *turnover intentions*. Maka dari itu, perusahaan perlu menjaga dan meningkatkan komitmen organisasi karyawan untuk menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Pelatihan karyawan berpengaruh terhadap *turnover intentions* karyawan melalui komitmen organisasi karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat kita ketahui bahwa pelatihan karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai pengaruh langsung pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* yang sebesar 0,222 (nilai mutlak) lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi karyawan yang sebesar -0,181.

Hasil yang didapatkan penulis dalam penelitian ini bertentangan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ismail (2016) tentang pengaruh pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi yang menghasilkan kesimpulan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi karyawan.

Berdasarkan wawancara dengan salah satu staf dari department produksi, mendapatkan hasil sebagai berikut:

“komitmen organisasi itu bukan tolak ukur dalam melihat keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan memutuskan buat tinggal atau keluar kebanyakan ya karena tuntutan keluarga, sakit, terus kadang juga diterima jadi PNS” (Oni, 07/04/2018, 09.00 WIB)

Hasil wawancara dengan salah satu staf dari department IT, mendapatkan hasil sebagai berikut:

“Kebanyakan orang memutuskan untuk bekerja disuatu tempat itu atas dasar pertimbangan hal yang bersifat materil seperti gaji, posisi, fasilitas, bonus, promosi, dll. Jadi walupun mereka tidak memiliki komitmen terhadap perusahaan tetapi perusahaan memberikan apa yang mereka butuhkan, ya mereka tetap berada disana. Nah dalam konteks ini kan pelatihan karyawan erat hubungannya dengan posisi jabatan dan promosi, jadi mungkin pelatihan karyawan lebih berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan” (Yusron, 07/04/2018, 09.15 WIB)

Wawancara dengan salah satu staf dari department HR & GA, mendapatkan hasil sebagai berikut:

“ini pertanyaan yang cukup sulit untuk dijawab mas, hehe. Jadi gini, komitmen organisasi tidak menjadi jaminan bahwa karyawan bakal tetap tinggal dalam perusahaan. Karena kebanyakan karyawan kami yang keluar bukan karena tidak memiliki komitmen, tetapi karena faktor-faktor lain seperti keluarga dan pengen jadi PNS. Jadi mungkin ketika pengaruh pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* harus melalui komitmen organisasi, malah jadi tidak terbukti” (Heri, 07/04/2018, 09.30)

Dari hasil wawancara diatas, dapat kita lihat bahwa pengaruh tidak langsung pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* tidak terbukti karena pelatihan karyawan di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri sudah baik, dan bagi para karyawan pelatihan karyawan lebih

berpengaruh terhadap keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan dibandingkan komitmen organisasi. Selain itu, bagi para karyawan komitmen organisasi lebih mempengaruhi kinerja mereka dibandingkan keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan.

Stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intentions* karyawan melalui komitmen organisasi karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat kita ketahui bahwa stres kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai pengaruh langsung stres kerja terhadap *turnover intentions* yang sebesar 0,240 (nilai mutlak) lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi karyawan yang sebesar 0,074.

Hasil yang didapatkan penulis dalam penelitian ini bertentangan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nasution (2017) tentang pengaruh stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi melalui komitmen organisasi yang menemukan kesimpulan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi.

Berdasarkan wawancara dengan salah satu karyawan dari department Finance & Accounting, didapatkan hasil sebagai berikut:

“Stres kerja yang dialami karyawan disini rendah, sehingga sangat berpengaruh terhadap *turnover intentions*. Sedangkan komitmen pengaruhnya ke *turnover intentions* kan tidak terlalu besar. Sehingga, ketika stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi menjadi tidak terbukti” (Widi, 07/04/2018, 09.45 WIB)

Wawancara dengan salah satu karyawan dari department *School Book*, mendapatkan hasil sebagai berikut:

“Terkadang bagi sebagian karyawan, stres kerja merupakan faktor yang berpengaruh besar terhadap *turnover intentions*. Jadi walaupun mereka memiliki komitmen organisasi yang cukup tinggi, ketika mereka merasakan stres yang tinggi, mereka akan mempertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan” (Fika, 07/04/2018, 10.00 WIB)

Sedangkan Wawancara dengan salah satu karyawan dari department *General Book*, mendapatkan hasil sebagai berikut:

“Terkadang bagi sebagian karyawan, stres kerja merupakan faktor yang berpengaruh besar terhadap *turnover intentions*. Jadi walaupun mereka memiliki komitmen organisasi yang cukup tinggi, ketika mereka merasakan stres yang tinggi, mereka akan mempertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan” (Ervan, 07/04/2018, 10.15 WIB)

Dari hasil wawancara diatas, dapat kita lihat bahwa pengaruh tidak langsung stres kerja terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi tidak terbukti karena stres kerja karyawan PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri cenderung rendah, dan itu membuat keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan rendah. Selain itu, bagi mereka stres kerja yang rendah lebih mengurangi keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan dibandingkan komitmen organisasi.

Pembahasan Umum

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan penulis, kuisisioner yang disebarkan sesuai dengan jumlah seluruh karyawan PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang berada dikantor

pusat. Dari seluruh kuisioner yang disebar, semuanya kembali dan dapat diolah. Kemudian setelah data diolah menggunakan program SPSS, didapatkan hasil bahwa pelatihan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Hal tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Jehanzeb *et al* (2013), Jehanzeb *et al* (2015), dan Ismail (2016). Selain itu, didalam penelitian juga didapatkan hasil bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Hasil tersebut mendukung penelitian yang dilakukan Arshadi & Damiri (2013), Pahi *et al* (2016), dan Rainayee (2013).

Dalam hal hubungan antara pelatihan karyawan dan komitmen organisasi, ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan karyawan terhadap komitmen organisasi. Hasil tersebut mendukung penelitian yang dilakukan Bartlett (2001), Bashir & Long (2015), dan Ling *et al* (2014). Sedangkan dalam hal hubungan antara stres kerja dan komitmen organisasi, ditemukan adanya pengaruh negatif dan signifikan dari stres kerja terhadap komitmen organisasi. Hasil tersebut mendukung penelitian yang dilakukan Aghdasi *et al* (2011), Cicei (2012), dan Vakola & Nikolau (2005). Selain itu, dalam penelitian ini juga ditemukan adanya pengaruh negatif dan signifikan dari komitmen organisasi terhadap *turnover intentions*. Hasil tersebut mendukung penelitian yang dilakukan Muthukumaran (2017), Mathieu (2016), dan Ali & Baloch (2010).

Dalam analisis peran komitmen organisasi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara pelatihan karyawan dan *turnover intentions*, didapatkan hasil bahwa tidak ada pengaruh signifikan dari pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Ismail (2016) yang menunjukkan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi. Maka dari itu, peneliti melakukan wawancara terhadap beberapa responden. Dari wawancara tersebut, dapat kita ketahui bahwa pelatihan karyawan di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri sudah baik, dan bagi para karyawan pelatihan karyawan lebih berpengaruh terhadap keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan dibandingkan komitmen organisasi. Selain itu, bagi para karyawan komitmen organisasi lebih mempengaruhi kinerja mereka dibandingkan keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan.

Selain itu, analisis peran komitmen organisasi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara stres kerja dan *turnover intentions* juga mendapatkan hasil yang sama. Dalam penelitian didapatkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan dari stres kerja terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Nasution (2017) yang menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi. Maka dari itu, peneliti melakukan wawancara terhadap beberapa responden. Dari wawancara tersebut, dapat kita ketahui bahwa stres kerja karyawan PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri cenderung rendah, dan itu membuat keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan rendah. Selain itu, bagi mereka stres kerja yang rendah lebih mengurangi keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan dibandingkan komitmen organisasi.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan penulis menyimpulkan bahwa: terdapat pengaruh negatif dari pelatihan karyawan terhadap komitmen *turnover intentions*, terdapat pengaruh positif dari stres kerja terhadap *turnover intentions*, terdapat pengaruh positif dari pelatihan karyawan terhadap komitmen organisasi, terdapat pengaruh negatif dari stres kerja terhadap komitmen organisasi, terdapat pengaruh negatif dari komitmen organisasional terhadap *turnover intentions*, tidak terdapat pengaruh pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi, dan tidak terdapat pengaruh stres kerja terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi.

Saran

Bagi perusahaan, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi dan menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalam perusahaan terutama yang berkaitan dengan hal-hal yang menyangkut pelatihan karyawan, stress kerja, komitmen organisasi, dan turnover intentions. Bagi Akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan bagi khazanah keilmuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya pada topik pelatihan karyawan, stres kerja, komitmen organisasi, dan turnover intentions. Bagi eneliti selanjutnya, diharapkan ada penelitian lebih lanjut dan mendalam mengenai isu-isu yang berkaitan dengan topik pada penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Aghdasi, S., Kiamanesh, A. R., & Ebrahim, A. N. 2011. Emotional Intelligence and Organizational Commitment: Testing the Mediatory Role of Occupational Stress and Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 29, 1965-1976.
- Ahmad, A., & Afgan, S. 2016. The Relationship of Job Stress and Turnover Intention in Commercial Banks of Pakistan by Assessing The Mediating Role of Burnout. *Journal of Business Strategies*. 10(1). 2016, 1–23.
- Ajibade, S.O., & Ayinla, N. K. 2014. Investigating the Effect of Training on Employees Commitment: An Empirical Study of a Discount House in Nigeria. *Megatrend Review*. 11(3), 7-18.
- Ali, N., & Baloch, Q. B. 2010. Predictors of Organizational Commitment and Turnover Intention of Medical Representative (An Empirical Evidence of Pakistani Companies). *Journal of Management Sciences*. 3(2), 262-273.
- Arshadi, N., & Damiri, H. 2013. The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance: Moderating Role of OBSE. *Social and Behavioral Sciences*. 84, 706-710.
- Baron, R. A., & Greenberg, J. 1989. *Behavior in Organization: Understanding The Human Side of Work (third edition)*, Allyn & Bacon, USA.
- Bartlett, K. R. 2001. The Relationship Between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field. *Human Resource Development Quarterly*. 12(4), 335.
- Bashir, N., & Long, C. S. 2015. The Relationship between Training and Organizational Commitment among Academicians in Malaysia. *Journal of Management Development*. 34(10), 1227-1245.
- Benson, G. S. 2006. Employee Development, Commitment and Intention to Turnover: A Test of Employability Policies in Action. *Human Resource Management Journal*. 16, 173-192.
- Bohlander, George., & Scott Snell. 2010. *Principle of Human Resource Management*, 15th ed. Mason, OH: South Western - Cengage Learning.
- Bohlander, George., & Scott Snell. 2013. *Managing Human Resources*. 16th ed. United State of America: South Western – Cengage Learning.
- Bungin, Burhan. 2004. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Prenada Media.
- Camman, C., Fichman, M., Jenkins, D, & Klesh, J. 1979. *The Michigan Organisational Assessment Questionnaire*. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Cascio, Wayne F. 2003. *Managing Human Resource*. Colorado: Mc Graw-Hill.
- Cicei, C. C., 2012. Occupational Stress and Organizational Commitment in Romanian Public Organization. *Social and Behavioral Sciences*. 33, 1077-1081.
- Creswell, J. W. 2010. *Research Design, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Campuran*. Terjemahan oleh Achmad Fawaid. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dessler, G. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan oleh Eli Tanya. Jakarta: Indeks.

- Dessler, G. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerjemah. Terjemahan oleh Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Faloye, D. O. 2014. Organisational Commitment and Turnover Intentions: Evidence from Nigerian Paramilitary Organization. *International Journal of Business and Economic Development*. 2(3), 23-34.
- Flippo, Edwin B. 1994. *Manajemen Personalia*. Terjemahan oleh Moh. Hasud. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam. 2005. *Analisis Multivariate SPSS*. Universitas Diponegoro: Semarang.
- Ghozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20*. Universitas Diponegoro: Semarang.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21* edisi ketujuh. Universitas Diponegoro: Semarang.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ismail, H. N. 2016. Training and Turnover: The Mediating Role of Commitment. *ABL*. 42(1), 62-92.
- Jehanzeb, K., Rasheed, A., & Rasheed, M. A. 2013. Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*. 8(8), 79-90.
- Jehanzeb, K., Hamid, A. B. A., & Rasheed, A. 2015. What Is the Role of Training and Job Satisfaction on Turnover Intentions?. *International Business Research*. 8(3), 228-220.
- Kharismawati, D. A. P., & Dewi, I. G. A. M. 2016. Pengaruh Komitmen Organisasional, Dukungan Sosial, dan Iklim Etika terhadap Turnover Intention. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 5(2), 1368-1398.
- Levine, D. I. 1993. Worth Waiting for? Delayed Compensation, Training, and Turnover in the United States and Japan. *Journal of Labor Economics*. 11, 724-752.
- Ling, L., Qing, T., & Shen, P. 2013. Can Training Promote Employee Organizational Commitment? The Effect of Employability and Expectation Value. *Nankai Business Review International*. 5(2), 162-186.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan oleh Vivin Andhika. Yogyakarta: Andi.
- Luthans, Fred. 2008. *Organisation Behaviour*. Singapura. Mc.Graw Hill.
- Masihabadi, A., Rajaei, A., Koloukhi, A. S., & Parsian, H. 2015. Effects of Stress on Auditors' Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance. *International Journal of Organizational Leadership*. 4, 303-304.
- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursiere, R., & Raymond, L. 2016. The Role of Supervisory Behavior, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Turnover. *Journal of Management & Organization*. 22(1), 113-129.
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. 2016. The Link between Training Satisfaction, Work Engagement and Turnover Intention. *European Journal of Training and Development*. 40(6), 407-429.
- Meyer, J. P., Allen, N.J., & Smith, C.A. 1993. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualisation. *Journal of Applied Psychology*. 78(4), 538-551.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan oleh Bayu Erlangga. Jakarta: Erlangga.
- Muthukumar, M. The Effect of Affective Commitment, Continuance Commitment, and Normative Commitment on Turnover Intention among Bank Employees. *International Journal on Global Business Management & Research*. 6(1), 1-7.

- Nasution, M. I. 2017. Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Medical Representative. *Jurnal Ilmiah Manajemen*. 7(3), 407-428.
- Neolaka, A. 2014. *Metode Penelitian dan Statistik*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Newman, A., Thanacoody, R. & Hui, W. 2011. The Impact of Employee Perceptions of Training on Organizational Commitment and Turnover Intentions: A Study of Multinationals in the Chinese Service Sector. *The International Journal of Human Resource Management*. 22, 1765-1787.
- Newstrom, J. W. 2007. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York : The McGraw- Hill.
- Pahi, M. H., Hamid, K. A., & Khalid, N. 2016. Save Talent of Banking Sector of Pakistan: Mediating Job Satisfaction between Job Stress and Employee Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*. 6(3), 617-624.
- Parker, D. F. & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational Determinants of Job Stress. *Organizational Behavior and Human Performance*. 32, 160-177.
- Rainayee, R.A. 2013. Employee Turnover Intentions: Job Stress or Perceived Alternative External Opportunities. *International Journal of Information, Business, and Management*. 5(1), 48-59.
- Ramamurthi, K., Vakilbashi, A., Rashid, S. Z. A., Mokhber, M., & Basiruddin, R. 2016. Impact of Job Stressors Factors on Employees' Intention to Leave Mediated by Job Engagement and Dispositional Factors. *International Review of Management and Marketing*. 6(3), 528-531.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan oleh Benjamin Molan. Indeks: Jakarta.
- Sanjeev, M.A. & Rathore, S. (2014). Exploring The Relationship between Job Stress and Organizational Commitment: The Study of The Indian Sector. *Management Research and Practice*. 6, 40-56.
- Satwari, T., Al Musadieq, M., & Afrianty, T. W. 2016. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Survei Pada Karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 40(2), 177-186.
- Soehartono, Irawan. 2004. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhasini, N., Mohan, G. K., & Babu, T. N. 2014. Employee Turnover Intentions – Role of Stress Causative Factors. *Journal of Strategic Human Resource Management*. 3(1), 40-44.
- Tarigan, V., & Ariani, D. W. 2015. Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention. *Advances in Management & Applied Economics*. 5(2), 21-42.
- Tziner, A., Rabenu, E., Radomski, R., & Belkin, A. 2015. Work Stress and Turnover Intentions among Hospital Physicians: The Mediating Role of Burnout and Work Satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 31, 207–213.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. 2005. Attitudes Towards Organizational Change: What Is The Role of Employees' Stress and Commitment?. *Employee Relations*. 27(2), 160-174.
- Veum, J. R. 1997. Training and Job Mobility among Young Workers in The United States. *Journal of Population Economics*. 10, 219-233.
- Waspodo, A. AWS., Handayani, N. C., & Paramita, W. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention Pada Karyawan PT. Unitex di Bogor. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*. 4(1), 97-115.

- Wisantyo, N. I., & Madiistriyatno, H. 2015. Pengaruh Stres Kerja, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Intensi *Turnover*. *Jurnal Mix*. 5(1), 54-69.
- Yim, Hee-Yun., Seo, Hyun-Ju., Cho, Yoonhyung., & Kim, JinHee. 2017. Mediating Role of Psychological Capital in Relationship between Occupational Stress and Turnover Intention among Nurses at Veterans Administration Hospitals in Korea. *Asian Nursing Research*. 11, 6-12.