

## Berhenti atau Bertahan: Bagaimana Workplace Learning Mempengaruhi Karyawan

Ida Rosyidah<sup>1</sup>, B Medina Nilasari<sup>2</sup>, Muhammad Nisfiannoor<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti

\*Penulis<sup>1</sup>, e-mail: [122012101026@std.trisakti.ac.id](mailto:122012101026@std.trisakti.ac.id)

### Abstract

This study aims to provide results of the effect of workplace learning on job satisfaction, work engagement, and employee turnover intention in the research industry in Indonesia. Sampling using random sampling. The data analysis method uses the Structural Equation Model (SEM) and AMOS 26 software. Data collection was carried out by distributing questionnaires to 216 employees in the research industry in Indonesia. The results of the study show that workplace learning influence the level of employee turnover intention. However, job satisfaction is contrary to research in general with no influence of job satisfaction on turnover intention. As for suggestions for companies to review workplace learning activities in reducing turnover intention and can add other variables by looking at other factors such as those not examined in this study.

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan hasil pengaruh *workplace learning* terhadap *job satisfaction*, *work engagement*, dan *turnover intention* karyawan pada industri riset di Indonesia. Pengambilan sampel menggunakan random sampling. Metode analisis data menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dan software AMOS 26. Pengambilan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 216 karyawan pada industri riset di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan *workplace learning* mempengaruhi tingkat *turnover intention* karyawan. Akan tetapi *job satisfaction* bertolak belakang dengan penelitian pada umumnya dengan tidak adanya pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention*. Adapun saran untuk perusahaan untuk mengkaji kembali kegiatan belajar di tempat kerja (*workplace learning*) dalam mengurangi *turnover intention*, dan dapat menambahkan variabel lain dengan melihat faktor lain seperti yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Kata Kunci:** Workplace Learning; Job Satisfaction; Work Engagement; Turnover Intention

**How to Cite:** Rosyidah, I., Nilasari, B. M., Nisfiannoor, M. (2023). Berhenti atau Bertahan: Bagaimana Workplace Learning Mempengaruhi Karyawan, 12 (1), 119-129. <https://doi.org/10.24036/jbmp.v12i1>



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2023 by author.

## 1. Pendahuluan

Dalam lingkungan yang berubah saat ini, peluang untuk pengembangan karir dan *workplace learning* sangatlah penting untuk kesuksesan karir (Martini dan Cavenago, 2017). *Workplace learning* yang luas menciptakan peluang belajar yang lebih kuat, lebih kaya dan lebih banyak, misalnya, melalui organisasi kerja dan dengan memberikan kesempatan untuk partisipasi dan pengembangan pribadi, Fuller dan Unwin (2003). Kegiatan *workplace learning* dapat membuat karyawan lebih tertantang dan merasa berguna dapat menimbulkan tingkat *job satisfaction* karyawan (Felstead et al., 2015), dan *turnover intention* akan lebih rendah jika karyawan memiliki tanggung jawab atas pilihan karir mereka dan memiliki perasaan bahwa mereka telah memilih jalur karir mereka di perusahaan (Lehtonen, Eija Elina, et.al, 2021).

Setiap karyawan memiliki tujuan, orientasi karir, *self-directedness* dan juga niat belajar dan partisipasi dalam kegiatan belajar di tempat kerja (Kyndt dan Baert, 2013; Sanders et al., 2011). Kegiatan belajar di tempat kerja membawa perspektif baru (Eraut, 2004), dan organisasi mendapat manfaat dari menciptakan kegiatan belajar di tempat kerja (Fuller dan Unwin, 2003). Pembelajaran dan pengembangan juga dipengaruhi oleh faktor sosial, situasional, dan individu, yang memengaruhi cara karyawan menafsirkan, terlibat, dan belajar melalui praktik dan kemampuan di tempat kerja (Billett, 2008).

Dalam industri riset dimana perusahaan memberikan suatu informasi tentang perkembangan pasar terhadap klien ini mendorong perusahaan untuk memfasilitasi para karyawannya untuk terus berkembang, salah

satunya dengan belajar di lingkungan kerja. Pembelajaran di tempat kerja ini dapat mempengaruhi job satisfaction, work engagement sampai dengan turnover intention setiap karyawan. Rumusan masalah pada studi ini: (1) Apakah Workplace Learning berpengaruh terhadap Job Satisfaction karyawan? (2) Apakah Job Satisfaction berpengaruh terhadap Turnover Intention karyawan? (3) Apakah Workplace Learning berpengaruh terhadap Work Engagement karyawan? (4) Apakah Work Engagement berpengaruh terhadap Turnover Intention karyawan? (5) Apakah Workplace Learning berpengaruh terhadap Turnover Intention karyawan? (6) Apakah Workplace Learning berpengaruh terhadap Turnover Intention yang dimediasikan dengan Work Engagement karyawan? Lehtonen, Eija Elina, et.al (2020) mengatakan ada hubungan positif antara Workplace Learning dengan Job Satisfaction. Huo, M.-L. and Boxall, P. (2020) mengungkapkan adanya hubungan yang signifikan antara Workplace Learning dengan Job Satisfaction. Pekerjaan yang memberikan kesempatan belajar telah banyak dikaitkan dengan tingkat Job Satisfaction yang lebih tinggi (Felstead et al., 2015; Rose et al., 2009; Ryu and Moon, 2019). Job Satisfaction juga telah terbukti memiliki hubungan positif dengan Workplace Learning (Rowden dan Conine, 2005). Misalnya, penelitian Schmidt, (2007) menunjukkan hubungan antara Job Satisfaction secara keseluruhan dan kepuasan pada Workplace Learning (yaitu kegiatan yang direncanakan untuk meningkatkan pengetahuan profesional). Ketika seorang karyawan merasa bahwa dia tampil lebih baik dari biasanya, itu memberikan rasa kepuasan (Fisher, 2010).

Alam, Aliya dan Dr. Muhammad Asim dan (2019) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang significant antara *Job Satisfaction* dengan *Turnover Intention*. *Turnover Intention* dipandang sebagai strategi yang digunakan oleh karyawan untuk melarikan diri dari situasi yang tidak memuaskan (Petriglieri, 2011), dan itu seringkali dapat menyebabkan perilaku *turnover* (Bothma dan Roodt, 2013). Huo, M.-L. and Boxall, P. (2020) mengungkapkan adanya hubungan yang significant antara Workplace Learning dengan Work Engagement. Dari total 88 variables yang diidentifikasi, Work Engagement sebagai salah satu hasil dari Workplace Learning (Park, Yoonhee et al., 2021). Penelitian Schaufeli dan Bekker (2010) mengungkapkan Work Engagement diketahui berpengaruh terhadap Turnover Intention. Dalam penelitian Gupta dan Shaheen (2017) juga diungkapkan adanya pengaruh yang signifikan antara work engagement dan turnover intention dengan psychological capital sebagai variabel moderasinya

. Lehtonen, Eija Elina, et.al (2020) mengungkapkan adanya hubungan positif antara Workplace Learning (partisipasi dan pemahaman tempat kerja, dan pengalaman dan kemajuan karir) dengan Job Turnover Intention di sektor teknologi informasi dan teknik. Turnover Intention dipandang sebagai strategi koping yang digunakan oleh karyawan untuk melarikan diri dari situasi yang tidak memuaskan (Petriglieri, 2011), dan seringkali dapat menyebabkan perilaku turnover (Bothma dan Roodt, 2013). Dalam penelitian Lehtonen, Eija Elina, et al (2020) mengungkapkan adanya hubungan positif antara Workplace Learning dengan Job Turnover Intention di sektor teknologi informasi dan teknik. Terdapat beberapa variabel yang bekerja sama untuk mempromosikan Workplace Learning salah satunya adalah keterlibatan Work Engagement sebagai mediator (Park, Yoonhee et al., 2021). Workplace Learning berorientasi pada proses, melalui Engagement dalam kesempatan belajar.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang dilakukan untuk menguji suatu hipotesis mengenai pengaruh-pengaruh variabel yang terdapat kaitannya dengan faktor lainnya dan sebagai penelitian yang bertujuan untuk memeriksa faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi *turnover intention* pada industri riset di Indonesia. Variabel yang akan diuji adalah variabel *workplace learning*, *job satisfaction*, *work engagement* dan *turnover intention*. Jenis data yang digunakan adalah *random sampling*. Untuk keperluan analisis kuantitatif data ini diolah dengan menggunakan perangkat lunak Amos. Penelitian ini menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Model*), untuk menganalisis data terlebih dahulu menguji validitas, reliabilitas, serta uji hipotesis.

Metode *survey research* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan melalui kuesioner yang berisi pertanyaan tertutup sebagai alat bantu pengumpulan data melalui portal penelitian. Pada penelitian ini, variabel diukur dengan menggunakan skala likert. Skala likert dikategorikan ke dalam skala pengukuran aritmatika tertentu yang menunjukkan peringkat dan jarak komposisi dari data yang dikumpulkan dari responden (Sekaran dan Bougie, 2019). Alat ukur ini digunakan untuk mengetahui tingkat kesetujuan responden atas pernyataan yang diberikan. Skala likert yang digunakan dalam analisis hubungan berdasarkan nilai 1,2,3,4, dan 5 dengan penjelasan tingkatan secara berurutan adalah sangat tidak setuju, tidak setuju, cukup setuju, setuju, dan sangat setuju. Data responden yang didapatkan sebanyak 216 responden yang berasal dari tiga perusahaan riset di Indonesia pada bulan November 2022. Kategori responden berdasarkan karakteristik jenis kelamin, usia, dan masa kerja. Hasil pengumpulan 216 responden yang dikumpulkan dapat disimpulkan menunjukkan bahwa mayoritas karyawan adalah perempuan sebesar 51.9%, berusia 25-44 tahun (45.4%), dengan masa kerja 1-3 tahun (50%).

### 3. Hasil dan Pembahasan

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan software AMOS. Structural Equation Modeling (SEM) dideskripsikan sebagai suatu analisis yang menggabungkan pendekatan analisis faktor (factor analysis), model struktural (structural model) dan analisis jalur (path analysis) (Sugiyono, 2013).

Terdapat beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk menguji model SEM layak atau tidak yaitu dilakukan terlebih dahulu uji kesesuaian model secara keseluruhan, untuk memastikan bahwa model yang digunakan mampu memberikan gambaran pengaruh kausalitas. Pengujian *goodness of fit* dapat dilakukan dengan pengukuran kriteria sebagai berikut (Hair et al., 2020):

*Absolut fit measures*, yaitu mengukur model fit secara keseluruhan (baik model struktural maupun model pengukuran secara bersamaan). Kriterianya dengan melihat nilai *probability*, RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), dan GFI (*Goodness of Fit Index*). *Incremental fit measures*, yaitu ukuran untuk membandingkan model yang diajukan (*proposed model*) dengan model lain yang dispesifikasi oleh peneliti. Kriterianya dengan melihat nilai TLI (*Tucker Lewis Index*), CFI (*Comperative Fit Index*), IFI (*Incremental Fit Index*), NFI (*Normed Fit Index*), dan RFI (*Relative Fit Index*). *Parsimonious Fit Measures*, yaitu melakukan *adjustment* terhadap pengukuran *fit* untuk dapat diperbandingkan antar model dengan jumlah koefisien yang dianjurkan yaitu batas bawah 1 atau batas atas 5. Kriterianya dengan melihat nilai *Normed Chi-Square* (CMIN/DF) dan AGFI.

**Tabel 1**  
**Hasil Goodness Of Fit Model**

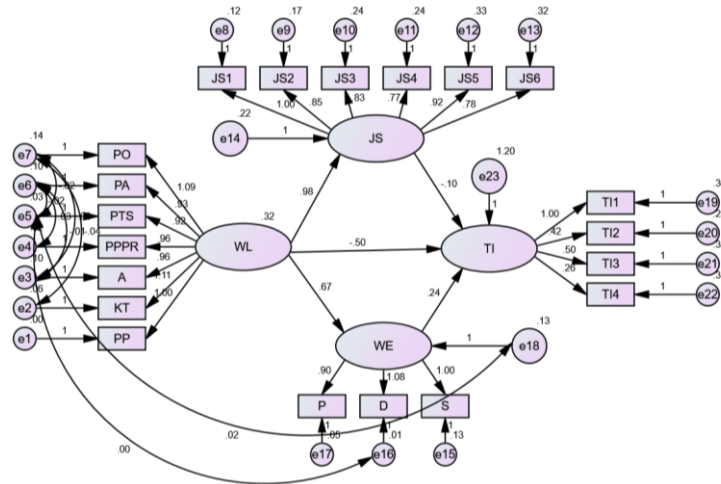
Jenis Pengukuran	Goodness of Fit Index	Cut Off	Nilai	Kesimpulan
<i>Absolute Fit Measure</i>	<i>p-value</i>	$\geq 0,05$	0,000	<i>Poor Fit</i>
	GFI	$\geq 0,90$	0,811	<i>Marginal Fit</i>
	RMSEA	$\leq 0,10$	0,117	<i>Poor Fit</i>
<i>Incremental Fit Measure</i>	NFI	$\geq 0,90$	0,888	<i>Marginal Fit</i>
	TLI	$\geq 0,90$	0,895	<i>Marginal Fit</i>
	CFI	$\geq 0,90$	0,811	<i>Marginal Fit</i>
	IFI	$\geq 0,90$	0,914	<i>Goodness of Fit</i>
	RFI	$\geq 0,90$	0,864	<i>Marginal Fit</i>
<i>Parsimonious Fit Measure</i>	AGFI	$\leq$ nilai GFI	0,747	<i>Goodness of Fit</i>

Dari hasil uji kesesuaian model di atas, nilai *sig. probability* sebesar  $0,000 < 0,05$  yang dapat disimpulkan *poor fit*. GFI memiliki nilai sebesar 0,811 yang artinya *marginal fit* karena mendekati nilai *cut off*. RMSEA memiliki nilai sebesar 0,117 yang artinya *poor fit*.

Kriteria berikutnya adalah NFI, TLI, CFI, dan RFI memiliki nilai sebesar 0,888, 0,895, 0,811 dan 0,864 yang artinya *marginal fit*. Sedangkan IFI memiliki nilai sebesar 0,914 yang artinya *goodness of fit* karena memiliki nilai *cut off*  $\geq 0,90$ .

Kriteria terakhir yaitu nilai AGFI sebesar 0,747 yang artinya *goodness of fit* karena memenuhi nilai *cut off* yaitu  $\leq$  nilai GFI sebesar 0,811.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa model ini dinyatakan layak (*goodness of fit*) sehingga dapat dilanjutkan ke pengujian berikutnya yaitu pengujian hipotesis. Adapun gambar pada model sebagai berikut:



Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS 26 (terlampir)

**Gambar 2**  
**Full Structural Model**

**Hasil analisis “Workplace Learning” karyawan industri riset di Indonesia**

Statistik deskriptif untuk variable “Workplace Learning” dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 2**  
**Statistik Deskriptif Workplace Learning**

No	Daftar Pernyataan	Mean	Standar Deviasi
1	Saya berpartisipasi dan memahami berbagai situasi dan proses di tempat kerja saya	4.171	.7239
2	Saya tahu secara umum apa yang dilakukan rekan kerja saya di tempat kerja ini	4.227	.6393
3	Saya memahami tujuan dan sasaran tempat kerja saya	4.116	.6545
4	Saya mengatasi masalah kompleks dalam pekerjaan saya	4.139	.6746
5	Pekerjaan saya tidak sepihak; Saya diharapkan untuk menggunakan seperangkat keterampilan yang serbaguna dalam pekerjaan saya	4.231	.7422
6	Saya menerima umpan balik/pembimbingan/pembinaan di tempat kerja (misalnya dari pekerja lain)	4.236	.6987
7	Saya memiliki akses ke sumber daya yang diperlukan untuk membantu saya belajar (misalnya pekerja lain, materi, pelanggan, pesaing, pemasok, dan jaringan profesional)	4.028	.6536
8	Saya menilai kinerja saya sendiri di tempat kerja	4.181	.6954
9	Saya diizinkan untuk membuat keputusan sendiri dalam pekerjaan saya	4.157	.6493
10	Memecahkan masalah yang terkait dengan bidang keahlian saya adalah bagian penting dari pekerjaan saya	4.199	.7296
11	Saya punya waktu untuk merenungkan kinerja pekerjaan saya	4.139	.6017
12	Saya mendapatkan pengalaman di berbagai tugas pekerjaan di tempat kerja	4.120	.6501
13	Saya memberikan waktu untuk mengerjakan tugas-tugas untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan saya	4.042	.6199
14	Saya menerima pengakuan dalam pekerjaan saya dari rekan kerja atau atasan	4.167	.6251
15	Rekan atau atasan saya mengetahui saya sebagai ahli di bidang saya	4.338	.7032

16	Visi saya sendiri tentang bagaimana bidang yang saya kerjakan harus berkembang di masa depan sejalan dengan visi tempat kerja ini	4.245	.7594
17	Tujuan terkait bisnis di tempat kerja sejalan dengan tujuan saya sendiri untuk mengembangkan keterampilan profesional saya	4.245	.7282
	<b>Nilai rata-rata Workplace Learning</b>	<b>4.175</b>	<b>.6793</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 26 (terlampir).

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diperoleh hasil mean dari 17 indikator sebesar 4.175 yang artinya Workplace Learning berpengaruh terhadap para karyawan. Karyawan merasa kegiatan Workplace Learning sebagai sarana untuk berkembang. Sebagaimana hasil dari indikator tertinggi dari *Workplace Learning* yang keenam yaitu “Saya menerima umpan balik/pembimbingan/pembinaan di tempat kerja (misalnya dari pekerja lain)”. Dengan adanya umpan balik yang diterima, karyawan dapat mengetahui kekurangan maupun kelebihan sehingga dapat menentukan perkembangan yang harus dilakukannya. Selaras dengan teori Clarke (2005), *Workplace Learning* dapat membantu karyawan melakukan tugas mereka lebih berhasil dengan memberikan mereka kesempatan untuk belajar terus menerus dan pengembangan kompetensi, serta mengembangkan di dalamnya sikap kerja yang positif, kepuasan kerja dan keterlibatan (Cerasoli et al., 2018). Nilai rata – rata standar deviasi sebesar 0.6793 yang artinya sebaran jawaban responden cukup bervariasi.

### Hasil analisis “*Job Satisfaction*” karyawan industri riset di Indonesia

Statistik deskriptif untuk variable “*Job Satisfaction*” dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 3**  
**Statistik Deskriptif *Job Satisfaction***

No	Daftar Pernyataan	Mean	Standar Deviasi
1	Karir saya secara pribadi memuaskan	4.398	.8120
2	Saya antusias dengan karir saya	4.301	.7453
3	Saya menemukan karir saya cukup menarik	4.329	.7766
4	Secara keseluruhan, saya puas dengan pekerjaan saya	4.194	.7466
5	Secara umum, saya menyukai pekerjaan saya	4.227	.8837
6	Secara umum, saya suka bekerja di sini	4.060	.8076
	<b>Nilai rata-rata <i>Job Satisfaction</i></b>	<b>4.252</b>	<b>.7953</b>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 26 (terlampir).

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diperoleh hasil mean dari 6 indikator sebesar 4.252 yang artinya tingkat *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap para karyawan. Para karyawan puas dengan pekerjaannya di tempat bekerja. Sebagaimana hasil dari indikator dari *Job Satisfaction* yang kedua yaitu “Saya antusias dengan karir saya”. Hal ini selaras dengan teori Sutrisno (2017) Karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Nilai rata – rata standar deviasi sebesar 0.7953 yang artinya sebaran jawaban responden bervariasi.

### Hasil analisis “*Work Engagement*” karyawan industri riset di Indonesia

Statistik deskriptif untuk variable “*Work Engagement*” dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4**  
**Statistik Deskriptif *Work Engagement***

No	Daftar Pernyataan	Mean	Standar Deviasi
1	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin pergi bekerja.	4.458	.7459
2	Di tempat kerja saya, saya merasa penuh dengan energi.	4.222	.6446
3	Di tempat kerja saya, saya merasa kuat dan bersemangat.	4.278	.7196
4	Pekerjaan saya menginspirasi saya	4.282	.7145
5	Saya antusias dengan pekerjaan saya	4.208	.6669
6	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.	4.306	.7466

7	Saya terbawa suasana ketika saya bekerja	3.926	.4862
8	Saya tenggelam dalam pekerjaan saya	3.741	.5434
9	Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan intens.	4.306	.7528
	<b>Nilai rata-rata Work Engagement</b>	4.192	.6689

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 26 (terlampir).

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diperoleh hasil mean dari 9 indikator sebesar 4.192 yang artinya tingkat *Work Engagement* cukup berpengaruh terhadap para karyawan. Para karyawan cukup terlibat dengan pekerjaannya di tempat kerja. Sebagaimana Schaufeli dan Bakker (2004) mendefinisikan *work-engagement* sebagai sesuatu yang bersifat positif yang berkaitan dengan perilaku dalam pekerjaan yang meliputi pikiran mengenai hubungan antara pekerja atau karyawan dengan pekerjaannya, yang ditandai dengan semangat (*vigor*) dan dedikasi (*dedication*) serta penghayatan (*absorption*) dalam pekerjaan. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi mereka akan menyalurkan seluruh pikiran dan tenaga yang dimiliki terhadap pekerjaan mereka serta lebih bersemangat dalam bekerja. Nilai rata – rata standar deviasi sebesar 0.6689 yang artinya sebaran jawaban responden cukup bervariasi.

### Hasil analisis “*Turnover Intention*” karyawan industri riset di Indonesia

Statistik deskriptif untuk variable “*Turnover Intention*” dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 5**  
**Statistik Deskriptif *Turnover Intention***

No	Daftar Pernyataan	Mean	Standar Deviasi
1	Saya sering frustrasi ketika tidak diberi kesempatan di tempat kerja untuk mencapai tujuan pribadi Saya yang berhubungan dengan pekerjaan	3.722	1.2820
2	Nilai-nilai pribadi Saya sering dikompromikan di tempat kerja	3.255	.6921
3	Saya sering bermimpi mendapatkan pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan kebutuhan pribadi Saya	3.273	.8152
4	Saya sering menantikan hari lain di tempat kerja	3.218	.6279
	<b>Nilai rata-rata <i>Turnover Intention</i></b>	3.367	.8543

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 26 (terlampir).

Sebagaimana teori Sukwandi dan Meliana (2014), *Turnover intention* merupakan keinginan gerakan angkatan kerja untuk mengundurkan diri dari perusahaan yang didasari oleh berbagai alasan, salah satunya untuk mendapatkan pekerjaan atau posisi yang lebih baik.

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diperoleh hasil mean dari 4 indikator sebesar 3.367 yang artinya tingkat *Turnover Intention* bersifat *neutral*. Nilai rata – rata standar deviasi sebesar 0.8543 yang artinya sebaran jawaban responden bervariasi.

### Uji Hipotesis

Sebagaimana menurut Hair et al. (2020), pengujian hipotesis, pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *SEM (Structural Equation Modelling)* dengan bantuan program AMOS. Hipotesa ini diuji pada tingkat signifikansi sebesar 0,05 dan tingkat keyakinan 95% dengan ketentuan sebagai berikut:

Jika  $p - value < 0,05 = H_0$  ditolak

Jika  $p - value \geq 0,05 = H_0$  diterima.

### Analisis pengaruh *Workplace Learning* terhadap *Job Satisfaction*

**Tabel 6**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Estimate	p-value	Keputusan
Ha1: Terdapat pengaruh antara <i>Workplace Learning</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i> .	0,979	0,000	H1 didukung



Hipotesis pertama menguji pengaruh *Workplace Learning* terhadap *Job Satisfaction* sebagai berikut:

Ho<sub>1</sub>: Tidak terdapat pengaruh antara *Workplace Learning* terhadap *Job Satisfaction*.

Ha<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh antara *Workplace Learning* terhadap *Job Satisfaction*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa nilai signifikan untuk pengujian pengaruh *Workplace Learning* terhadap *Job Satisfaction* diperoleh nilai *p-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan nilai estimate sebesar 0,979. Kesimpulan yang didapat jika semakin tingginya kesempatan belajar di tempat kerja (*Workplace Learning*) yang dirasakan oleh karyawan, maka akan meningkatkan *Job Satisfaction* karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Lehtonen, Eija Elina, et.al (2020) yang dimana hasilnya mengatakan ada hubungan positif antara *Workplace Learning* dengan *Job Satisfaction*. Pekerjaan yang memberikan kesempatan belajar telah banyak dikaitkan dengan tingkat *Job Satisfaction* yang lebih tinggi (Felstead et al., 2015; Rose et al., 2009; Ryu and Moon, 2019).

#### Analisis pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*

Tabel 7  
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Estimate	<i>p-value</i>	Keputusan
Ha <sub>2</sub> : Terdapat pengaruh antara <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> .	-0,100	0,599	H <sub>2</sub> tidak didukung

Hipotesis kedua menguji pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* sebagai berikut:

Ho<sub>2</sub>: Tidak terdapat pengaruh antara *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*.

Ha<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh antara *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa nilai signifikan untuk pengujian pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* diperoleh nilai *p-value* sebesar  $0,599 > 0,05$  dengan nilai estimate sebesar -0,100. Kesimpulan yang didapat jika *Job Satisfaction* tidak mempengaruhi keinginan karyawan untuk berpindah kerja (*Turnover Intention*).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu dimana kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap turnover intention (Setiyanto, Adi Irawan dan Selvi, 2017).

#### Analisis pengaruh *Workplace Learning* terhadap *Work Engagement*

Tabel 8  
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Estimate	<i>p-value</i>	Keputusan
Ha <sub>3</sub> : Terdapat pengaruh antara <i>Workplace Learning</i> terhadap <i>Work Engagement</i> .	0,675	0,000	H <sub>3</sub> didukung

Hipotesis ketiga menguji pengaruh *Workplace Learning* terhadap *Work Engagement* sebagai berikut:

Ho<sub>3</sub>: Tidak terdapat pengaruh antara *Workplace Learning* terhadap *Work Engagement*.

Ha<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh antara *Workplace Learning* terhadap *Work Engagement*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa nilai signifikan untuk pengujian pengaruh *Workplace Learning* terhadap *Work Engagement* diperoleh nilai *p-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan nilai estimate sebesar 0,675. Kesimpulan yang didapat jika semakin tingginya kesempatan belajar di tempat kerja (*Workplace Learning*) yang dirasakan oleh karyawan, maka akan meningkatkan *Work Engagement* karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu dimana Huo, and Boxall (2020) mengungkapkan adanya hubunyan yang significant antara *Workplace Learning* dengan *Work Engagement*.

#### Analisis pengaruh *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention*

Tabel 9  
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Estimate	<i>p-value</i>	Keputusan
Ha <sub>4</sub> : Terdapat pengaruh antara <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> .	0,735	0,000	H <sub>4</sub> didukung

Hipotesis keempat menguji pengaruh *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention* sebagai berikut:

Ho<sub>4</sub>: Tidak terdapat pengaruh antara *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention*.

Ha<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh antara *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa nilai signifikan untuk pengujian pengaruh *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention* diperoleh nilai *p-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan nilai estimate sebesar 0,735. Kesimpulan yang didapat jika semakin tingginya *Work Engagement* seorang karyawan dapat berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu dimana mengungkapkan *Work Engagement* diketahui berpengaruh terhadap *Turnover Intention* (Schaufeli dan Bekker, 2010).

#### Analisis pengaruh *Workplace Learning* terhadap *Turnover Intention*

Tabel 10  
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Estimate	<i>p-value</i>	Keputusan
Ha <sub>5</sub> : Terdapat pengaruh antara <i>Workplace Learning</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	0,698	0,000	H5 didukung

Hipotesis kelima menguji pengaruh *Workplace Learning* terhadap *Turnover Intention* sebagai berikut:

Ho<sub>5</sub>: Tidak terdapat pengaruh antara *Workplace Learning* terhadap *Turnover Intention*.

Ha<sub>5</sub>: Terdapat pengaruh antara *Workplace Learning* terhadap *Turnover Intention*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa nilai signifikan untuk pengujian pengaruh *Workplace Learning* terhadap *Turnover Intention* diperoleh nilai *p-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan nilai estimate sebesar 0,698. Kesimpulan yang didapat jika semakin tingginya kesempatan belajar di tempat kerja (*Workplace Learning*) yang dirasakan oleh karyawan, maka akan berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu dimana Lehtonen et.al (2020) mengungkapkan adanya hubungan positif antara *Workplace Learning* (partisipasi dan pemahaman tempat kerja, dan pengalaman dan kemajuan karir) dengan *Job Turnover Intention* di sektor teknologi informasi dan teknik. Hal tersebut demikian sama pada sektor industri riset di Indonesia.

#### Analisis pengaruh *Workplace Learning* terhadap *Turnover Intention*

Tabel 11  
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Estimate	<i>p-value</i>	Keputusan
Ha <sub>6</sub> : Terdapat pengaruh antara <i>Workplace Learning</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> yang dimediasikan dengan <i>Work Engagement</i>	0,843	0,000	H6 tidak didukung

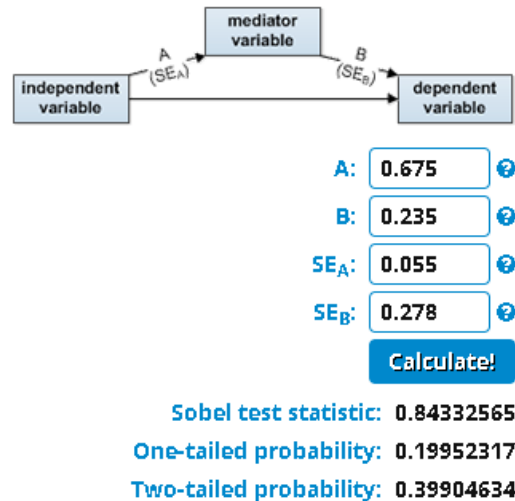
Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS 26 (terlampir).

Hipotesis keenam menguji pengaruh *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention* sebagai berikut:

Ho<sub>6</sub>: Tidak terdapat pengaruh antara *Workplace Learning* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasikan dengan *Work Engagement*.

Ha<sub>6</sub>: Terdapat pengaruh antara *Workplace Learning* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasikan dengan *Work Engagement*





Hasil uji hipotesis keenam didapatkan dari uji sobel yang menunjukkan besaran nilai t hitung sebesar  $0,843 < 1,652$  yang dapat diartikan bahwa variabel *Work Engagement* tidak memiliki peranan mediasi dalam mempengaruhi *Workplace Learning* terhadap *Turnover Intention*. Hal tersebut semakin diperkuat dengan melihat nilai sig sebesar  $0,399 > 0,05$  yang artinya pengaruh antara *Workplace Learning* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh *Work Engagement* tidak signifikan.

#### 4. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada penelitian ini, dapat menjadi saran bagi perusahaan untuk dapat mengurangi tingkat turnover intention yang akan terjadi, serta mampu menjadi rujukan untuk pengambilan keputusan terkait kebijakan-kebijakan yang akan dikeluarkan perusahaan untuk karyawannya. Berdasarkan hasil yang diperoleh bahwa tidak ada hubungan antara *Job Satisfaction* dan *Turnover Intention*, artinya ada variabel lain yang tidak diteliti yang lebih berpengaruh terhadap *Turnover Intention*. Hasil untuk *Workplace Learning* adalah berpengaruh terhadap *Turnover Intention*, artinya *Workplace Learning* cukup mempengaruhi tingkat *Turnover Intention* karyawan. Perusahaan harus mengkaji kembali kegiatan belajar di tempat kerja (*Workplace Learning*) seperti dengan melihat faktor lain seperti yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian selanjutnya dapat menambah variabel lain yang belum ada pada penelitian ini seperti *Workload* pekerjaan serta mengeneralisasikan karyawan yang ada pada perusahaan tersebut, melainkan memperhatikan tingkat pendidikan terakhir karyawan serta gaji yang diperolehnya.

#### Daftar Rujukan

- Achmadi, Abisatya Noor dan Abdullah Nagib. 2017. "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Tingkat Turnover Intention Karyawan Divisi Consumer Insight Pada Pt. The Nielsen Company Indonesia." [http://library.binus.ac.id/Collections/ethesis\\_detail/2017-1-01562](http://library.binus.ac.id/Collections/ethesis_detail/2017-1-01562) (December 7, 2022).
- Allen, David G. 2004. *Retaining Talent: A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover*. Alexandri, VA: Society For Human Resource Foundation.
- Alzayed, M., & Murshid, M. A. (2017). Factors Influencing Employees' Intention to Leave Current Employment in the Ministry of Information in Kuwait, Vol.9, No.12, 2017 .
- Anwar, Sanusi. 2017, "Metodologi Penelitian Bisnis. Cetakan Keenam. Jakarta: Salemba Empat"
- Bakker, Arnold B., and Evangelia Demerouti. 2008. "Towards a Model of Work Engagement." *Career Development International* 13(3): 209–23. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620430810870476/full/html> (December 7, 2022).
- Booth, S., dan Hamer, K. (2007). Labour Turnover in the Retail Industry (Predicting the Role of Individual, Organisational and Environmental Factors). *International Journal of Retail and Distribution Management*, 35 (4), 289–307.
- Bothma, F.C. and Roodt, G. (2013), "The validation of the turnover intention scale", *Journal of Human Resource Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 1-12, doi: 10.4102/sajhrm.v11i1.507.
- Cerasoli, C., Alliger, G., Donsbach, J., Mathieu, J., Tannenbaum, S. and Orvis, K. (2018), "Antecedents and outcomes of informal learning behaviors: a meta-analysis", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 33

- No. 2, pp. 203-230, doi: 10.1007/s10869-017-9492-y.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2000). Success through learning: The argument for strengthening workplace learning. CIPD.
- Clarke, N. (2005), "Workplace learning environment and its relationship with learning outcomes in healthcare organizations", *Human Resource Development International*, Vol. 8 No. 2, pp. 185-205.
- Dharma, 2013, "Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Karyawan Divisi Food & Beverage Hotel Indonesia Kempinski Jakarta)"
- Doornbos, A.J., Simons, R.J. and Denessen, E. (2008), "Relations between characteristics of workplace practices and types of informal work-related learning: a survey study among Dutch police", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 19 No. 2, pp. 129-151.
- Dipboye (2018), "Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention (Studi Empiris Pada PT. Synergy Security Services)"
- Emeka Mbah, Samuel & C.O. Ikemefuna, 2012. Job Satisfaction and Employees' Turnover Intentions in Total Nigeria p;c. In Lagos State, *International Journal of Humanities and Social Science*
- Eraut, M. (2004), "Informal learning in the workplace", *Studies in Continuing Education*, Vol. 26 No. 2, pp. 247-273, doi: 10.1080/158037042000225245.
- Felstead, A., Gallie, D., Green, F. and Inanc, H. (2015), "Fits, misfits and interactions: learning at work, job satisfaction and job-related well-being", *Human Resource Management Journal*, Vol. 25 No. 3, pp. 294-310, doi: 10.1111/1748-8583.12071.'
- Fisher, C.D. (2010), "Happiness at work", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12 No. 4, pp. 384-412, doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x.
- Fuller, A. and Unwin, L. (2003), "Learning as apprentices in the contemporary UK workplace: creating and managing expansive and restrictive participation", *Journal of Education and Work*, Vol. 16 No. 4, pp. 407-426, doi: 10.1080/1363908032000093012.
- Ghozali, Imam. 2006. "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, Joe F, Matt C Howard, and Christian Nitzl. 2020. "Assessing Measurement Model Quality in PLS-SEM Using Confirmatory Composite Analysis." *Journal of Business Research* 109: 101–10.
- Harteis, C. and Billett, S. (2008), "The workplace as learning environment: introduction", *International Journal of Educational Research*, Vol. 47 No. 4, pp. 209-212, doi: 10.1016/j.ijer.2008.07.002.
- Hasibuan, Malayu S.P.. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hassard, Juliet et al. 2018. "The Cost of Work-Related Stress to Society: A Systematic Review." *Journal of Occupational Health Psychology* 23(1): 1–17.
- Huo, Meng Long, and Peter Boxall. 2022. "Do Workers Respond Differently to Learning from Supervisors and Colleagues? A Study of Job Resources, Learning Sources and Employee Wellbeing in China." *International Journal of Human Resource Management* 33(4): 742–62. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1744029>.
- Iqbal, T., Khan, K., & Iqbal, N. (2012). Job stress & employee engagement. *European Journal of Social Sciences*, 28(1), 109-118.
- Kreitner dan Kinicki (2001), "Pentingnya Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Organisasi"
- Kyndt, E. and Baert, H. (2013), "Antecedents of employees' involvement in work-related learning: a systematic review", *Review of Educational Research*, Vol. 83No. 2, pp. 273-313, doi: 10.3102/0034654313478021.
- Lehtonen, Eija Elina, Petri Nokelainen, Heta Rintala, and Ilmari Puhakka. 2022. "Thriving or Surviving at Work: How Workplace Learning Opportunities and Subjective Career Success Are Connected with Job Satisfaction and Turnover Intention?" *Journal of Workplace Learning* 34(1): 88–109.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review Psychology*. Utrecht University.
- Martini, M. and Cavenago, D. (2017), "The role of perceived workplace development opportunities in enhancing individual employability", *International Journal of Training and Development*, Vol. 21 No. 1, pp. 18-34, doi: 10.1111/ijtd.12091.
- Memon, Mumtaz Ali et al. 2021. "Satisfaction Matters: The Relationships between HRM Practices, Work Engagement and Turnover Intention." *International Journal of Manpower* 42(1): 21–50.
- Mujiasih, E. (2015). Hubungan antara persepsi dukungan organisasi (perceived organizational support) dengan keterikatan karyawan. *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1), 40-51.
- Nair, S., Mee, L. Y., & Cheick, A. N. (2016). Internal push factors and external pull factors and their relationships with lecturers' turnover intention. *International Journal of Business and Management*, 11(12), 110–126.
- Nagy (2012), "Analisis dan Indikator Kepuasan Kerja"
- Nikolova, I., Van Ruysseveldt, J., De Witte, H., & Syroit, J. (2014). Work-based learning: Development and validation of a scale measuring the learning potential. *The International Journal Of Human Resource Management 19 workplace (LPW)*. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 1–10. doi:10.1016/j.jvb.2013. 09.004

- Nurdini A. 2006. Cross Sectional Vs Longitudinal : Pilihan Rancangan Waktu Dalam Penelitian Perumahan Permukiman. *Jurnal Dimensi Teknik Arsitektur* Vol. 34, No. 1, 52 – 58
- Park, Yoonhee, Heajung Woo, Mi Rae Oh, and Sunyoung Park. 2021. “The Role and Related Variables of Workplace Learning in Quantitative Research.” *Industrial and Commercial Training* 53(1): 29–59.
- Petriglieri, J.L. (2011), “Under threat: responses to and the consequences of threats to individuals’ identities”, *Academy of Management Review*, Vol. 36 No. 4, pp. 641-662, doi: 10.5465/amr.2009.0087.
- Phillips, Jack J., and Adele O. Connell. 2003. “Managing Employee Retention : A Strategic Accountability Approach.”: 355.  
[https://books.google.com/books/about/Managing\\_Employee\\_Retention.html?hl=id&id=5WTOsewFLuYC](https://books.google.com/books/about/Managing_Employee_Retention.html?hl=id&id=5WTOsewFLuYC) (December 7, 2022).
- Rose, R.C., Kumar, N. and Pak, O.G. (2009), “The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance”, *Journal of Applied Business Research (Jabr)*, Vol. 25 No. 6, pp. 55-66, doi: 10.19030/jabr.v25i6.995.
- Rowden, R.W. and Conine, C.T. (2005), “The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks”, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 17 No. 4, pp. 215-230, doi: 10.1108/13665620510597176.
- Ryu, G., and Moon, S., (2019), “The effect of actual workplace learning on job satisfaction and organizational commitment”, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 31 No. 8, pp. 481-497, doi: 10.1108/JWL-05-2019-0061.
- Sanders, J., Oomens, S., Blonk, R.W.B. and Hazelzet, A. (2011), “Explaining lower-educated workers’ training intentions”, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 23 No. 6, pp. 402-416, doi: 10.1108/13665621111154412.
- Santoni, A., & Harahap, M. N. (2018). *International Review of Management and Marketing The Model of Turnover Intentions of Employees*. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 93–100. <https://doi.org/10.32479/irmm.7284>
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004), “Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 No. 3, pp. 293-315.
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2010), “Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept”, in Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (Eds), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, New York, NY, pp. 10-24.
- Sekaran, Uma, and Roger Bougie. 2019. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons.
- Schmidt, S.W. (2007), “The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 18 No. 4, pp. 481-498, doi: 10.1002/hrdq.1216
- Siswono, Debby. 2016. “Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Di Rodex Travel Surabaya.” *Agora* 4(2): 374–80. <https://www.neliti.com/publications/53567/> (December 7, 2022).
- Sudaryo, Yoyo., Agus Aribowo, Nunung Ayu Sofiati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sukwandi, R., & Meliana, M. (2014). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Turn Over Intention Karyawan Usaha Kecil Menengah. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, 3(1), 1–9.
- Sutrisno, E. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana, Jakarta.
- Suwatno dan Juni Priansa, Donni. 2011. “Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis - 2011.” <https://elibrary.bsi.ac.id/readbook/212264/manajemen-sdm-dalam-organisasi-publik-dan-bisnis> (December 7, 2022).
- Wiliandari, Yuli. 2015. “Kepuasan Kerja Karyawan.” <https://journal.uinmataram.ac.id/index.php/society/article/view/1475/752> (December 7, 2022).  
[https://edukasi.okezone.com/read/2015/09/14/65/1213995/empat-tahapan-karir-di-mana-posisi-anda#:~:text=Estabilishment%20\(25%2D44%20tahun\)&text=Sementara%2C%20jumlah%20studi%20juga%20menyebutkan,mendapatkan%20level%20yang%20lebih%20tinggi](https://edukasi.okezone.com/read/2015/09/14/65/1213995/empat-tahapan-karir-di-mana-posisi-anda#:~:text=Estabilishment%20(25%2D44%20tahun)&text=Sementara%2C%20jumlah%20studi%20juga%20menyebutkan,mendapatkan%20level%20yang%20lebih%20tinggi). (dikunjungi pada 23/12/22)