

## PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP TURNOVER INTENTION YANG DIMEDIASI OLEH EMPLOYEE ENGGAGEMENT

Yos Soejarminto<sup>1</sup>, Yuhaning Praborini<sup>2</sup>

Universitas Pelita Bangsa  
[yossoe.jarminto@pelitabangsa.ac.id](mailto:yossoe.jarminto@pelitabangsa.ac.id)

### Abstrak

*Niat untuk meninggalkan perusahaan dipengaruhi dengan beberapa faktor diantaranya pengembangan karir dan Budaya perusahaan. Pengembangan karir yang baik dan adanya budaya perusahaan yang baik akan menekan niat untuk meninggalkan perusahaan (Turnover Intention) dan hal tersebut akan diperkuat dengan adanya keterikatan terhadap pekerjaan (Employee Enggament). Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan budaya perusahaan terhadap turnover intention yang dimediasi oleh employee enggament. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel karyawan PT. X Indonesia di Cikarang sebanyak 58 orang. Analisis menggunakan model struktural diolah software SMARTPLS 3.3.9. Hasil penelitian ini terdapat pengaruh tidak langsung antara variabel Pengembangan Karir, Turnover Intention, terhadap keterikatan kerja (Employee Enggament).*

**Kata kunci :** Pengembangan Karir; Budaya Perusahaan; Turnover Intention; Employee Enggament

### Abstract

*The intention to leave the company is influenced by several factors including career development and corporate culture. Good career development and the existence of a good corporate culture will suppress the intention to leave the company (Turnover Intention) and this will be strengthened by attachment to work (Employee Enggament). This research is to determine the effect of career development and corporate culture on turnover intention mediated by employee engagement. This study used a quantitative approach with a sample of PT. X Indonesia in Cikarang as many as 58 people. Analysis uses a structural model processed by SMARTPLS 3.3.9 software. The results of this study show that there is an indirect effect between the variables Career Development, Turnover Intention, on work engagement (Employee Enggament).*

**Keywords:** Career Development; Company Culture; Turnover Intention; Employee Engagement

## **PENDAHULUAN**

Salah satu sumber daya organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu penentu keberhasilan perusahaan karena peran sumber daya manusia adalah merencanakan, melaksanakan, serta mengendalikan berbagai kegiatan operasional perusahaan. Sumber daya manusia adalah aset yang tak ternilai keberadaannya bagi suatu perusahaan sehingga harus dipertahankan dan dihindari terjadinya turnover (perpindahan). Menyadari hal itu, perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Perusahaan harus dapat mengelola dan memperhatikan sumber daya manusia dengan sebaik mungkin (Widayati & Yunia, 2016).

Turnover merupakan keinginan karyawan untuk berhenti kerja dari perusahaan secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Turnover merupakan fungsi dari ketertarikan individu yang kuat terhadap berbagai alternatif pekerjaan lain di luar organisasi atau sebagai penarikan diri dari pekerjaan yang sekarang yang tidak memuaskan. Keinginan pindah kerja (turnover intention) merupakan hal yang dapat dialami setiap karyawan. Keinginan pindah kerja biasanya muncul apabila karyawan merasa bahwa perusahaan tempat bekerja sekarang sudah tidak bisa lagi memenuhi kebutuhan mereka sehingga melahirkan beberapa perilaku agresif karyawan seperti melakukan sabotase, sengaja melakukan kesalahan kerja, suka membolos bahkan hingga menyebabkan mereka mempunyai keinginan untuk pindah kerja.

Sebenarnya banyak faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya turnover yang sangat kompleks dan saling berkaitan satu sama lain di antaranya faktor-faktor tersebut adalah faktor usia, lama bekerja, tingkat pendidikan, kepuasan kerja, pengembangan karir dan budaya kerja karyawan. Pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya (Marwansyah, 2016). Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir (Kadarisman, 2017). Pengembangan karir adalah suatu upaya yang dilaksanakan setiap pegawai atau organisasi untuk memacu dirinya agar berbuat yang optimal dalam mengabdikan dan meningkatkan kemampuan/keterampilan pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi profit dan nonprofit serta seluruh pekerjaan (Busro, 2018).

Ketika seorang karyawan merasa pengembangan karirnya lancar dan berkembang sehingga tujuan karirnya dapat tercapai dalam perusahaan, maka karyawan tersebut akan memiliki semangat kerja yang tinggi, termotivasi untuk bekerja, dan bahkan tidak berkeinginan untuk mengundurkan diri atau keluar dari perusahaan. Pernyataan tersebut sesuai dengan Hafizet al. (2016) yang menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang negatif terhadap turnover intention. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Putra et al. (2020) juga mendukung penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan negatif antara pengembangan karir dengan intensi turnover.

Selain faktor adanya pengembangan karir yang baik buat karyawan, faktor budaya kerja

juga dapat menyebabkan karyawan tidak betah bekerja dalam suatu perusahaan. Budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh karyawan dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat. Budaya kerja sulit didefinisikan secara tegas dan sulit diukur, namun bisa dirasakan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam perusahaan tersebut. Dengan adanya budaya kerja di dalam sebuah perusahaan tentunya dapat mengubah sifat dan perilaku para karyawan yang bekerja di dalam perusahaan tersebut agar lebih meningkatkan produktivitasnya dalam bekerja sehingga lebih siap menghadapi tantangan atau kendala di depan.

Setiap perusahaan tentu memiliki budaya kerja yang biasa dikenal dengan budaya perusahaan. Karena dengan budaya kerja dapat menumbuhkan rasa loyalitas karyawan terhadap perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Oleh karena itu, penting bagi setiap perusahaan untuk membangun budaya kerja yang baik dan kuat sehingga dapat menghadirkan suasana yang positif antar karyawan dan menghasilkan karyawan yang produktif. Jika dikaitkan dengan organisasi, maka budaya kerja dalam organisasi menunjukkan bagaimana nilai-nilai organisasi dipelajari yaitu ditanam dan dinyatakan dengan menggunakan sarana tertentu berkali-kali agar masyarakat dapat mengamati dan merasakannya. Dengan adanya budaya kerja yang baik dalam sebuah perusahaan, maka secara teoritis akan membuat karyawan betah dan memilih untuk terus bekerja di perusahaan tersebut, sebaliknya apabila kondisi budaya kerja di perusahaan tersebut kurang baik atau buruk, maka budaya kerja yang buruk tersebut dapat menyebabkan karyawan untuk pindah kerja (*turnover intention*) ke perusahaan yang dianggap memiliki budaya kerja yang baik.

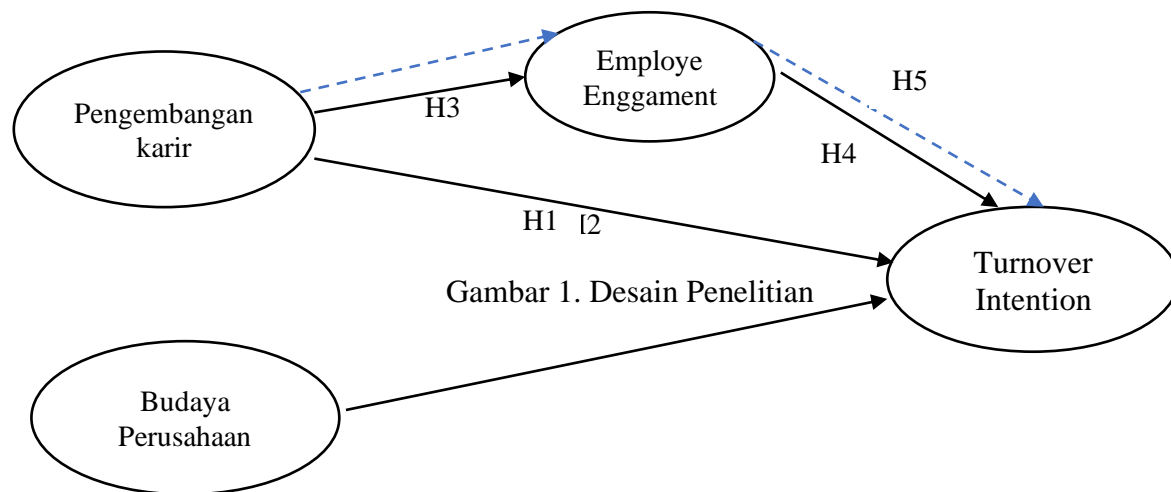
## **2. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif yang bertujuan menganalisis pengaruh pengembangan karir dan budaya perusahaan terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *employee engagement*. Analisa datanya menggunakan Smart PLS 3.3.9 dengan analisis jalur (*path analysis*). Penelitian ini dilakukan pada PT.X di Cikarang . Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. X dibagian produksi untuk pengambilan data penelitian ini menggunakan teknik *sampling jenuh* dimana jumlah sampel yang digunakan adalah seluruh jumlah populasi. Jumlah sampel penelitian ini adalah 58 orang yang berada di bagian produksi.

Pengumpulan data penelitian ini menggunakan kuisioner yang disebar melalui Google Form kepada 58 responden bisa langsung melakukan pengisian dan data dapat langsung ditarik dan diolah oleh peneliti. Pertanyaan dan pernyataan yang dapat dilakukan oleh kuisioner tersebut diukur menggunakan skala bipolar dari skala 1-5 dengan kriteria 1 sangat tidak setuju dan 5 sangat setuju Menurut Sugiyono (2014). Kuisioner disebar kepada Karyawan Bagian Produksi PT.X .

Table 1. Operasional Variabel

Varibel/Konsep	Indikator	Skala
Turnover intention (Karomah, 2020)	1. keinginan mencari pekerjaan lain 2. rencana untuk berhenti dari tempat kerja 3. pemikiran untuk meninggalkan organisasi	1-5
Pengembangan Karir (Busro, 2018)	1. Kejelasan Karir 2. Pengembangan Diri 3. Perbaikan Mutu Kinerja	1-5
Budaya Perusahaan (Hari, 2019)	1. Inovatif memperhitungkan resiko Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail 2. Berorientasi pada hasil yang akan dicapai 3. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan 4. Agresif dalam bekerja 5. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.	1-5
Employee Enggament (Schaufeli dan Bakke, 2019)	1. Vigor 2. Absorbsi 3. Dedication	1-5



**3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil pengujian outer yang digunakan untuk pengujian validitas dan realibitas disajikan pada table 3. Hampir seluruh indikator pada setiap variabel telah valid karena telah lebih besar dari pada 0,7. Seluruh variabel juga telah realibel karena telah memenuhi cut off yang digunakan dalam penelitian ini (Cronbach alpa budaya perusahaan 0,936; Employee Enggament 0,870; Pengembangan Karir 0,855; Turnover Intention 0,855 lebih besar 0,7 sedangkan composite reliability Budaya perusahaan 0,950; Employee Enggement 0,912; Pengembangan Karir 0,903; Turnover Intention 0,932 lebih besar dari 0,8)

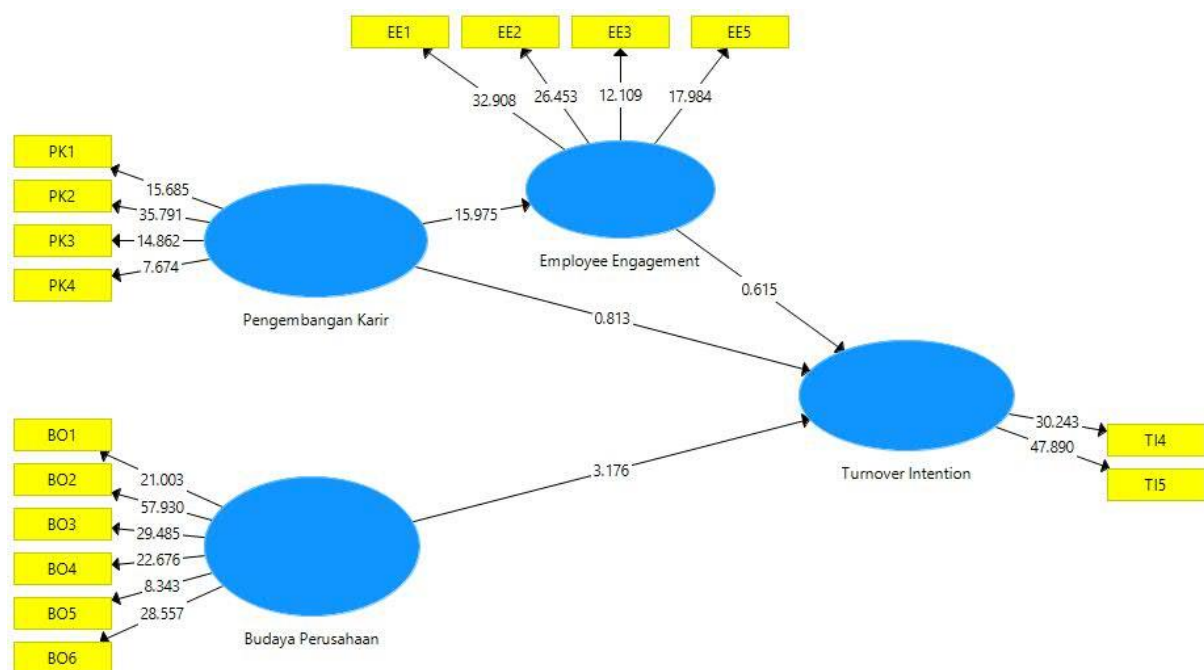
**Table 3. Uji Validitas dan Reabilitas**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Budaya Perusahaan	0,936	0,942	0,950	0,761
Employee Engagement	0,870	0,882	0,912	0,722
Pengembangan Karir	0,855	0,867	0,903	0,700
Turnover Intention	0,855	0,870	0,932	0,873

**Table 4. Tabel R Square**

	R Square	Adjusted R Square
Employee Engagement	0,635	0,628
Turnover Intention	0,497	0,468

Model dapat diterima karena seluruh variabel endogen memiliki nilai R-square lebih besar dari 0,4 variabel endogen Employee Enggament memiliki nilai R-Square 0,635 atau dalam kategori yang moderate sedangkan variabel endogen Turnover Intention dengan nilai R-Square 0,497 dalam kategori baik.



Gambar 2. Hasil Analisis

Gambar 2 menunjukkan estimasi dari indikator ke variabel dan keterkaitan antar variabel. Seluruh indikator telah berkontribusi membentuk variabel masing-masing. Indikator Pk2 merupakan indikator utama pembentuk Pengembangan karir, Bo3 sebagai indikator utama Budaya Perusahaan , EE3 sebagai indikator utama Employee Enggament dan Ti4

merupakan indikator utama dari Turnover Intention

**Tabel 5. Estimasi**

ALUR	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik ( O/STDEV  )	P Values
Pengembangan Karir -> Turnover Intention	0,048	0,054	0,223	0,217	0,828
Budaya Perusahaan -> Turnover Intention	0,672	0,664	0,212	3,176	0,002
Pengembangan Karir -> Employee Engagment	0,797	0,805	0,050	15,975	0,000
Employee Engagment -> Turnover Intention	-0,123	-0,112	0,200	0,615	0,539
Pengembangan karir -> Turnover Intention -> Employee Engagment	-0,098	-0,089	0,162	0,603	0,547

Tabel 5 menunjukkan alur pengaruh antar variabel dalam model. Pengembangan karir berpengaruh langsung terhadap Turnover Intention, Budaya perusahaan berpengaruh langsung terhadap Turnover Intention dan Pengembangan karir berpengaruh langsung terhadap Employee Engagment. Employee Engagment berpengaruh langsung terhadap Turnover Intention, Pengembangan karir dan Turnover Intention secara tidak langsung berpengaruh terhadap Employee Engagment.

**4. KESIMPULAN**

Penelitian menghasilkan temuan bahwa Pengembangan Karir yang ada di dalam perusahaan tidak berpengaruh terhadap Turnover Intention. Pengembangan karir secara tidak signifikan menekan adanya keinginan untuk mengundurkan diri (Turnover).

Budaya perusahaan yang ada di dalam perusahaan berpengaruh terhadap Turnover Intention. Semakin baik budaya perusahaan yang diberikan terhadap karyawan secara signifikan budaya perusahaan/Organisasi yang positif dan dinamis menekan adanya keinginan untuk mengundurkan diri (Turnover).

Pengembangan karir yang ada di dalam perusahaan berpengaruh secara positif terhadap Employee Engagment. Semakin baik pengembangan karir yang diberikan terhadap karyawan secara signifikan pengembangan karir yang positif dan dinamis agar karyawan tetap bekerja walaupun terikat.

Employee Engagment yang ada di dalam perusahaan tidak berpengaruh terhadap Turnover Intention. Tingkat turnover dalam perusahaan dapat ditekan dengan adanya employee engagment.

Employee Engagment tidak dapat memberikan efek mediasi pada variabel Pengembangan karir terhadap turnover intention yang dimediasi oleh Employee Engagment. Semakin

lancar pengembangan karir yang diberikan perusahaan akan berimplikasi pada peningkatan employee engagement dan akhirnya dapat menurunkan turnover karyawan. Sebaliknya, semakin sulit pengembangan karir yang diberikan perusahaan, maka akan berimplikasi pada penurunan employee engagement dan akhirnya dapat meningkatkan turnover karyawan. Berdasarkan hasil analisis data, dapat diketahui bahwa pengembangan karir berpengaruh secara tidak langsung dan tidak signifikan terhadap turnover karyawan yang dimediasi oleh employee engagement. Kurang adanya kesempatan untuk mengembangkan karir akan menimbulkan rendahnya rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan, sehingga pada akhirnya dapat memunculkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ehatta, P. N. R., Sijabat, A., Tutupoho, S., Muskita, F. I., & Waly, N. 2022. Pengaruh Employer Branding Terhadap Turnover Intention Di Mediasi Oleh Employee Engagement Pada PT. Federal International Finance Ambon. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 3(6), 3346-3358.
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. 2018. Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45 Rizqi Adhyka Kusumawati. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Program Diploma III Di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. *Jurnal Maksipreneur*, Vol. VI, No. 2.
- Haggalla. 2017. Study on Organizational Culture and Turnover intention in International Information Technology. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology* ISSN: 2313-3759 Vol. 4 No. 2.
- Hasyim, Wachid, and Lestari Ayu Jayantika. 2021. "Pengaruh Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Turnover Karyawan Di Kawasan Industri MM2100." *IKRA-ITH HUMANIORA: Jurnal Sosial dan Humaniora* 5.3 : 27-34.
- Hewitt. 2017. Trends in Global Employee Engagement: Global Employee Engagement Rebounds to Match Its All-Time High. (Diakses pada 9 Agustus 2021, [https://images.transcontinentalmedia.com/LAF/lacom/Aon\\_2018\\_Trends\\_In\\_Global\\_Employee](https://images.transcontinentalmedia.com/LAF/lacom/Aon_2018_Trends_In_Global_Employee)
- Imran, M. 2017. Impact of Intrinsic Factors of Motivation on Employee's Intention to Leave: A Case Study of Health Department District Okara Punjab, Pakistan. *Arabian Journal of Business and Management Review*. Vol 7. 3.
- Kartono, 2017, *Personality, Employee Engagement, Emotional Intellegence, Job Burnout Pendekatan Dalam Melihat Turnover Intention*, Deepublish, Yogyakarta. Hali, M.A (2019). Pengaruh employee engement terhadap kinerja karyawan melalui komitment organisasi (studi pada divisi produksi PT Indo putra harapan sukses Makmur). *jurnal ilmu manajemen* 228-234.
- Kwakyee, E. O. 2018. *Organisational Culture and Employee Turnover: Evidence from Ghana*.

Journal of Economics, Management and Trade. 21(2): 1-11

Putra, A. I. D., Lie, V., & Alvani, S. 2020. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Intensi Turnover Di Pt Benua Penta Global Medan. *Insight : Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 16(1), 174.

M., RAMADHANIA, R., & HASAN, L. 2019. EFFECT OF EDUCATION AND CAREER DEVELOPMENT WORK PERFORMANCE OF EMPLOYEES PT. TRAIN INDONESIA (Persero) DIVISION II REGIONAL WEST SUMATRA. *Journal of Business Studies and Management Review*, 2(2), 137-142. <https://doi.org/10.22437/jbsmr.v2i2.7224>

Widayati, C., & Yunia, Y. 2016. PENGARUH KOMPENSASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION. *Jurnal Manajemen*, 20(3), 375–388.

Saputra, B., Ningsih, D., & Rahayu, D. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Non Finansial Dan Job Insecurity Terhadap Turnover Intention Pt. Parit Padang Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, 4(1), 806–815.

Riantini, Ni Luh Eva, I. Wayan Suartina, and I. Gede Aryana Mahayasa.(2021) "Pengaruh Pengembangan Karir Dan Job Insecurity Terhadap Turnover Intention." *Journal of Applied Management Studies (JAMMS)* 2.2, 79-90.