

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi yang ditandai dengan semakin ketatnya persaingan bisnis, menuntut setiap perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas kerja dan kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya. Keberadaan sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam mengelola aktivitas bisnis agar dapat berjalan berjalan secara terarah dan sistematis, serta mendukung perusahaan dalam bertumbuh dan berkembang dalam proses penyusunan strategi (Sepang et al., 2023). Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki sistem pengelolaan SDM yang baik sebagai faktor pendukung utama dalam mencapai tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang berperan sebagai penggerak utama dalam suatu organisasi atau instansi (Ibrahim & Irbayuni, 2022). Perkembangan perusahaan sangat bergantung pada tingkat produktivitas tenaga kerja yang dimiliki. Perhatian terhadap kemampuan kinerja karyawan menjadi hal yang penting bagi perusahaan agar aktivitas kerja dapat berjalan secara maksimal. Rendahnya kualitas kerja karyawan berpotensi menghambat perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan perlu melakukan berbagai upaya perbaikan, melalui pengalokasian investasi pada program pelatihan dan pengembangan karyawan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan daya saing perusahaan sekaligus menjamin kesejahteraan karyawan, sehingga karyawan akan merasa dihargai dan serta tidak terdorong untuk berpindah ke perusahaan lain (Marcella & Le, 2022).

Dalam proses pengelolaan sumber daya manusia, setiap perusahaan tidak terlepas dari fenomena perubahan jumlah tenaga kerja yang ditandai dengan keluar dan masuknya karyawan. Menurut (Pangau, 2023) *turnover intention* merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela atau berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain berdasarkan keputusan pribadi. *Turnover* dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti, merelokasi atau keluar organisasi, pengunduran diri maupun penghentian hubungan kerja sukarela maupun tidak sukarela (Syazwani & Irbayuni, 2024).

Turnover intention menjadi salah satu permasalahan serius yang sering dihadapi oleh perusahaan dan cenderung meningkat dalam beberapa waktu terakhir. Tingginya tingkat *turnover intention* dapat menimbulkan berbagai dampak negatif, misalnya terganggunya stabilitas organisasi, berkurangnya tenaga kerja yang berpengalaman, serta menurunnya efektivitas operasional perusahaan. Kondisi ini berpotensi mengakibatkan karyawan yang tetap bertahan harus menanggung beban kerja yang lebih padat lagi (Egarini & Prastiwi, 2022). Hal ini sejalan dengan pendapat (Ramadhani et al., 2023) menyatakan bahwa tingkat *turnover* yang tinggi dapat mengganggu jalannya operasional perusahaan serta mempengaruhi pencapaian target (*goal*) perusahaan. Oleh karena itu, *turnover* karyawan perlu mendapatkan perhatian yang lebih serius karena dapat berdampak pada aspek biaya, waktu, maupun stabilitas kinerja operasional (Ratnasari & Saputra, 2024). Fenomena *turnover* karyawan juga terjadi pada CLC.

CLC merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perkapalan dengan menyediakan berbagai layanan mulai dari konstruksi kapal berbahan baja, alumunium, fiber, serta pekerjaan machinery, alignment, interior & furniture, kelistrikan dan support lainnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak pimpinan perusahaan, diperoleh informasi bahwa setiap tahunnya terdapat karyawan tetap yang keluar dari perusahaan. Angka tersebut tidak mencakup karyawan dalam masa percobaan, sehingga perputaran yang terjadi benar-benar mencerminkan kehilangan tenaga kerja inti perusahaan. Fenomena ini semakin menjadi perhatian mengingat jumlah karyawan baru yang masuk saat ini belum sebanding dengan jumlah karyawan tetap yang keluar, apabila kondisi terus berlanjut perusahaan berpotensi menghadapi ketimpangan sumber daya manusia yang semakin melebar.

Ketimpangan tersebut berdampak langsung pada munculnya kekosongan di sejumlah posisi kerja, yang mengakibatkan sebagian karyawan tetap di beberapa divisi harus merangkap lebih dari satu jabatan untuk memastikan keberlangsungan tugas-tugas operasional perusahaan. Penambahan tanggung jawab yang tidak sebanding dengan kapasitas kerja tersebut, ditambah dengan ketidaksesuaian penempatan jabatan serta kurangnya pengalaman kerja pada sebagian karyawan, turut memperburuk kondisi yang ada. Sebagaimana tercermin dari rendahnya kesiapan mental karyawan dalam mengemban tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Berbagai permasalahan tersebut pada akhirnya mendorong karyawan untuk mengambil keputusan meninggalkan perusahaan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa

permasalahan *turnover* karyawan tetap di CLC merupakan persoalan yang memerlukan perhatian serius. Hal ini didukung dengan data *turnover* karyawan tetap CLC pada tiga tahun terakhir:

Tabel 1. 1 *Turnover* Karyawan CLC Tahun 2023-2025

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan		Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Turnover
		Masuk	Keluar		
2023	67	45	26	86	33,98%
2024	86	38	16	108	16,49%
2025	108	35	22	121	19,21%

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2026

Menurut (Ummah & Hidayati, 2026) persentase *turnover intention* yang ideal adalah 10% dalam periode satu tahun, apabila angka melebihi batas tersebut, hal ini menunjukkan potensi terjadinya permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Berdasarkan data pada tabel 1.1 CLC dapat diketahui pada tahun 2023 hingga 2025 mengalami *turnover intention* yang masih tinggi. Tahun 2023 tercatat sebagai tahun dengan persentase karyawan yang keluar paling tinggi, yaitu sebesar 33,98%. Pada tahun 2024, tingkat *turnover* mengalami penurunan sebesar 16,49%. Namun, pada tahun 2025 tingkat *turnover* kembali mengalami peningkatan sebesar 19,21%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan masih menghadapi permasalahan dalam mempertahankan karyawan. Oleh karena itu, diperlukan sumber daya manusia yang unggul agar mampu melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Perusahaan perlu menerapkan strategi pengelolaan sumber daya yang efektif, sehingga dapat meminimalkan tingkat *turnover intention* (Tigau & Sugiarto, 2022).

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang turut mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat *turnover intention*. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung bekerja dengan bersungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab, sedangkan karyawan yang merasa tidak puas cenderung mempertimbangkan untuk berpindah ke tempat kerja yang lebih baik (Pranata & Irbayuni, 2022). Maka dari itu, perusahaan perlu mengelola kepuasan kerja karyawan yang meliputi aspek keamanan, kenyamanan, dan kesejahteraan karyawan agar angka *turnover intention* perusahaan tidak meningkat.

Untuk memperoleh gambaran awal mengenai potensi permasalahan yang dihadapi, peneliti melakukan pra-survei kepada 20 karyawan di CLC. Pra-survei tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai aspek kepuasan kerja yang diduga mempengaruhi tingkat *turnover intention*.

Tabel 1. 2 Hasil Pra-Survei Kepuasan Kerja Karyawan CLC

Pertanyaan	Jawaban Responden			
	Ya		Tidak	
	Total	%	Total	%
Apakah imbalan yang anda terima sudah sesuai tanggung jawab pekerjaan yang anda emban?	4	20%	16	80%
Apakah pekerjaan yang diberikan perusahaan selama ini telah sesuai dengan harapan dan ekspektasi anda?	6	30%	14	70%
Apakah perusahaan memberikan kesempatan promosi jabatan secara adil kepada seluruh karyawan?	4	20%	16	80%

Sumber: Hasil pra-survei kepuasan kerja karyawan CLC

Berdasarkan tabel 1.2 hasil pra-survei kepuasan kerja yang telah dilakukan, sebanyak 80% responden menyatakan bahwa gaji yang diterima belum sesuai dengan tanggung jawab yang diemban dan belum mencukupi kebutuhan hidup secara layak. Kondisi tersebut diperparah dengan fakta bahwa upah yang

diterima karyawan bahkan belum mencapai UMR Kabupaten Gresik tahun 2025 sebesar Rp4.874.133,00, sehingga karyawan hanya mampu memenuhi kebutuhan dasar tanpa memiliki sisa penghasilan untuk keperluan darurat. Hal ini menjadikan karyawan rentan untuk meninggalkan perusahaan apabila terdapat tawaran pekerjaan dengan imbalan yang lebih baik. Selain itu, 70% responden menyatakan bahwa pekerjaan yang diberikan perusahaan belum sesuai dengan harapan mereka. Kondisi ini menunjukkan rendahnya kepuasan kerja karyawan berpotensi mendorong karyawan untuk berpindah ke perusahaan lain yang dinilai lebih baik. Ketidakpuasan tersebut merupakan satu faktor yang berkontribusi terhadap tingginya tingkat *turnover intention* pada CLC yang tercatat masih melampaui batas ideal 10% selama tiga tahun berturut-turut.

Selain itu, sistem promosi pada CLC belum berjalan secara transparan dan merata, dimana 80% karyawan merasa kesempatan promosi jabatan tidak diberikan secara adil. Hal ini disebabkan karena peluang kenaikan jabatan lebih banyak ditentukan oleh penilaian subjektif atasan berdasarkan kemampuan di lapangan, tanpa adanya kriteria promosi yang jelas dan terukur yang dikomunikasikan kepada seluruh karyawan. Akibatnya, sebagian karyawan merasa tidak memiliki kejelasan mengenai jalur karir mereka di perusahaan, sehingga menimbulkan ketidakpuasan yang berpotensi mendorong karyawan untuk mencari peluang kerja di tempat lain.

Kepuasan kerja juga dapat berperan sebagai mediasi antara kompetensi dengan *turnover intention*. Menurut (Nurliawan et al., 2022) menyatakan

semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan dan diikuti dengan meningkatnya kepuasan kerja, maka semakin rendah tingkat *turnover intention* yang dirasakan. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa hubungan antara kompetensi dan *turnover intention* tidak selalu bersifat langsung, melainkan sangat bergantung pada sejauh mana kompetensi tersebut mampu menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan. Sebaliknya, tingginya tingkat *turnover intention* juga dipengaruhi oleh adanya pilihan pekerjaan lain yang mengakibatkan karyawan meninggalkan pekerjaannya. Apabila dari setiap karyawan sudah mulai muncul rasa ingin keluar dari perusahaan yang ditempati, hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki ketidakpuasan terhadap perusahaan tersebut, baik dari segi kinerja maupun dari segi pengalaman dalam melakukan pekerjaan. Tingkat kompetensi yang dimiliki karyawan merupakan salah satu faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap hal tersebut. Oleh karena itu, kepuasan kerja memiliki peranan yang sangat penting dalam mengendalikan tingkat *turnover intention* karyawan, karena tanpa kepuasan kerja yang memadai, kompetensi yang dimiliki karyawan belum tentu mampu menekan keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara optimal.

Menurut penelitian (Ramadhani et al., 2023) menyatakan salah satu faktor terjadinya *turnover intention* dipengaruhi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, khususnya berkaitan dengan tingkat pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki individu dan berkaitan dengan kinerja yang dihasilkan dalam suatu pekerjaan (Rizkiyah & Tarwijo, 2025). Karakteristik

tersebut menunjukkan bahwa kompetensi merupakan bagian yang melekat pada diri seseorang, bersifat relatif stabil, serta dapat digunakan untuk memprediksi perilaku individu dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Oleh karena itu, kompetensi karyawan merupakan salah satu aspek yang perlu diperhatikan oleh perusahaan karena berperan dalam menentukan kualitas karyawan agar mampu bekerja secara maksimal (Septiani et al., 2024). Rendahnya tingkat kompetensi dapat mempengaruhi kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga berpotensi menimbulkan ketidaknyamanan kerja serta mendorong munculnya *turnover intention*.

Fenomena terkait kompetensi juga terjadi pada bagian operasional CLC. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak pimpinan perusahaan, diketahui bahwa CLC pernah mengalami kekosongan jabatan pada sejumlah posisi teknis, sehingga mendorong perusahaan untuk melakukan rotasi dan penempatan karyawan dari divisi lain ke dalam jabatan yang belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Kompetensi yang dimaksud di sini bukan sekedar kemampuan atau pengalaman kerja karyawan secara umum, melainkan lebih pada kesesuaian kompetensi tersebut dengan bidang pekerjaan yang ditempati, khususnya kesesuaian sertifikasi teknis yang dimiliki karyawan dengan bidang pekerjaan yang dijalani. Proses penempatan tersebut belum sepenuhnya mempertimbangkan kesesuaian kompetensi teknis karyawan dengan tuntutan pekerjaan di lapangan, sehingga sebagian karyawan operasional menjalankan tugas-tugas teknis seperti pengelasan dan perakitan

tanpa didukung penguasaan keterampilan dan pengetahuan teknis yang memadai sesuai standar kerja perusahaan.

Pada segi pengalaman kerja, sebagian karyawan yang dirotasi tersebut tergolong sudah kompeten di bidang asalnya. Namun, ketika terjadi kekosongan pada divisi tertentu, perusahaan cenderung memprioritaskan pengisian posisi secara cepat tanpa mempertimbangkan secara matang faktor-faktor kesesuaian kompetensi, seperti latar belakang pendidikan, pengalaman spesifik, maupun sertifikasi yang relevan dengan posisi tersebut. Kondisi tersebut secara perlahan memberikan dampak pada pelaksanaan pekerjaan di lapangan. Karyawan kerap mengalami kesulitan dalam memahami prosedur kerja, mengoperasikan peralatan, serta memenuhi spesifikasi teknis yang telah ditetapkan, mengingat bidang pekerjaan yang dijalani tidak sepenuhnya selaras dengan latar belakang pendidikan maupun pengalaman kerja yang dimiliki sebelumnya pada bidang yang baru. Kondisi ini secara tidak langsung memperlambat proses penyelesaian pekerjaan, mempertinggi potensi kesalahan kerja, serta mendorong ketergantungan yang cukup besar pada rekan kerja yang lebih berpengalaman. Keterbatasan kompetensi yang dirasakan terus-menerus berpotensi mengikis kepercayaan diri karyawan, mengurangi kenyamanan dalam bekerja, serta melemahkan dorongan untuk memberikan hasil kerja yang optimal. Ketika karyawan merasa bahwa kemampuan yang dimiliki tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dihadapi setiap harinya, maka secara perlahan akan tumbuh perasaan tidak nyaman yang mendorong karyawan untuk mempertimbangkan pilihan di luar perusahaan. Apabila kondisi tersebut tidak

segera mendapatkan perhatian serius, maka berpotensi menurunkan tingkat kepuasan kerja dan pada akhirnya memunculkan keinginan untuk meninggalkan perusahaan demi mencari lingkungan kerja yang lebih sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Berikut disajikan hasil pra-survei yang dilakukan mengenai kompetensi yang dimiliki oleh karyawan CLC:

Tabel 1. 3 Hasil Pra-Survei Kompetensi Karyawan CLC

Pertanyaan	Jawaban Responden			
	Ya		Tidak	
	Total	%	Total	%
Apakah latar belakang pendidikan atau pengalaman kerja anda belum sesuai dengan posisi pekerjaan anda saat ini.	12	60%	8	40%
Apakah anda membutuhkan waktu adaptasi yang cukup lama untuk memahami tugas dan posisi pekerjaan sekarang	15	75%	5	25%
Apakah anda mengalami kesulitan memahami tugas yang diberikan atasan karena kurangnya penguasaan kompetensi yang dibutuhkan.	12	60%	8	40%
Apakah anda merasa kurang percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan karena keterbatasan kompetensi yang dimiliki.	15	75%	5	25%
Apakah ketidaksesuaian penempatan kerja mempengaruhi kenyamanan anda dalam bekerja.	16	80%	4	20%

Sumber: Hasil pra-survei kompetensi karyawan CLC

Berdasarkan hasil pra survei pada tabel 1.3, dapat diketahui bahwa masih terdapat permasalahan terkait kompetensi pada karyawan CLC. Permasalahan tersebut terlihat dari ketidaksesuaian latar belakang pendidikan maupun pengalaman kerja dengan posisi pekerjaan yang ditempati, sehingga karyawan membutuhkan waktu adaptasi yang cukup lama. Selain itu, karyawan juga mengalami kesulitan dalam memahami tugas yang diberikan oleh atasan akibat kurangnya penguasaan kompetensi yang dibutuhkan, serta menunjukkan

tingkat kepercayaan diri yang belum optimal dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi tersebut juga berdampak pada tingkat kenyamanan karyawan dalam bekerja, dimana ketidaksesuaian penempatan kerja membuat karyawan kurang merasa cocok dengan pekerjaannya. Hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi yang dimiliki karyawan belum sepenuhnya sesuai dengan tuntutan pekerjaan, sehingga berpotensi menghambat efektivitas kerja serta menurunkan kenyamanan dalam lingkungan kerja. Apabila kondisi tersebut terus berlanjut, maka tidak menutup kemungkinan akan berdampak pada menurunnya kepuasan kerja karyawan dan dapat memicu munculnya keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Menurut (Nurliawan et al., 2022) kompetensi menjadi salah satu aspek penting dalam mengukur kapasitas seorang individu. Kompetensi yang sesuai dengan tuntutan kerja akan memberikan dampak yang positif serta mendukung tercapainya harapan dalam pekerjaan. Dengan kompetensi yang dimiliki, karyawan diharapkan mampu bekerja secara efisien dan produktif. Namun, di setiap perusahaan faktor-faktor yang menyebabkan *turnover intention* beragam dan berbeda pada setiap perusahaan.

Didukung dengan hasil penelitian (Nurliawan et al., 2022) dan (Novarini et al., 2022) menyatakan kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Victory International Future di Kota Malang. Hal ini dapat diartikan bahwa, semakin tinggi kompetensi yang diterima oleh karyawan tersebut, maka semakin rendah keinginan karyawan untuk pindah atau berhenti dari perusahaan. Karyawan yang menghargai kesempatan untuk belajar dari pengalaman rekan kerja serta terbuka terhadap

gagasan atau ide baru cenderung memiliki keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan. Sedangkan hasil penelitian (Sari, 2022) menyatakan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Selain itu, kepuasan kerja juga dapat berperan sebagai mediasi antara pelatihan dengan *turnover intention*. Menurut (Hanifa et al., 2024) menunjukkan bahwa pelatihan yang dilaksanakan secara terstruktur dan berkelanjutan diharapkan mampu meningkatkan kompetensi serta kepercayaan diri karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan kemampuan kerja karyawan, tetapi juga mampu meningkatkan kepuasan kerja sehingga secara tidak langsung dapat menurunkan *turnover intention*. Karyawan yang memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan akan merasa perusahaan memberikan perhatian terhadap kompetensi mereka sehingga muncul perasaan dihargai dan lebih puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, apabila pelaksanaan pelatihan belum berjalan secara optimal, maka kepuasan kerja karyawan dapat menurun dan mendorong munculnya keinginan untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain. Oleh karena itu, kepuasan kerja memiliki peranan yang sangat penting dalam mengendalikan tingkat *turnover intention* karyawan, karena tanpa kepuasan kerja yang memadai, pelatihan yang dimiliki karyawan belum tentu mampu menekan keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara optimal.

Pelatihan merupakan prosedur untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Menurut (Sepang et al., 2023) pelatihan merupakan suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan serta memperbaiki kemampuan kerja individu, khususnya yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dalam organisasi. Pelatihan akan memberikan pemahaman kepada karyawan mengenai pengetahuan dalam menerapkan tugas serta tanggung jawabnya, sehingga dapat meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tujuan dilakukannya pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan karyawan sehingga mampu memperbaiki kinerja dalam waktu yang relatif singkat, terutama pada tugas-tugas yang spesifik. Secara ideal, program pelatihan harus dirancang untuk mendukung tujuan organisasi serta kebutuhan pengembangan karyawan secara individual (Hasanah et al., 2024).

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak pimpinan perusahaan, fenomena terkait pelatihan juga terjadi pada bagian operasional CLC. Sejak tahun 2024, perusahaan mulai menyelenggarakan pelatihan kerja, namun pelaksanaannya masih terbatas hanya selama tiga bulan bagi calon karyawan baru dan belum dilakukan secara berkelanjutan. Sementara itu, bagi karyawan yang telah lama bekerja, perusahaan belum melaksanakan pelatihan secara rutin, sehingga proses pengembangan kemampuan lebih banyak mengandalkan pendekatan *on the job training*. Pelatihan yang diterapkan juga belum melibatkan instruktur atau mentor dari luar perusahaan sehingga proses

pembelajaran lebih banyak bergantung pada karyawan senior yang ditunjuk sebagai pendamping kerja. Meskipun perusahaan telah menerapkan sistem pendampingan kerja, pelaksanaannya belum berjalan secara optimal karena belum didukung oleh sistem pelatihan yang terstruktur dan merata antar divisi. Kondisi tersebut menyebabkan proses transfer pengetahuan kepada karyawan baru maupun karyawan yang membutuhkan pengembangan kemampuan kerja menjadi kurang efektif. Selain itu, keterlibatan karyawan dalam proses pelatihan dan pendampingan kerja juga belum optimal akibat keterbatasan waktu pendampingan di tengah tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan. Akibatnya, kualitas pelatihan yang diterima karyawan berbeda-beda, tergantung pada kemampuan dan ketersediaan mentor di masing-masing divisi.

Permasalahan tersebut semakin terlihat ketika perusahaan memperoleh mesin atau peralatan baru. Dalam kondisi tersebut, karyawan dituntut untuk mempelajari cara pengoperasian alat secara mandiri tanpa adanya pelatihan teknis maupun tenaga ahli yang kompeten. Keterbatasan program pelatihan yang terstruktur menimbulkan kebingungan dalam pelaksanaan pekerjaan dan memperlambat proses adaptasi karyawan terhadap penggunaan teknologi maupun peralatan baru. Selain itu, keterbatasan jumlah karyawan yang telah memperoleh pelatihan kerja yang memadai di setiap divisi turut menyebabkan proses pelatihan kerja belum dapat berjalan secara optimal. Disisi lain, keterbatasan jumlah karyawan yang terampil di setiap divisi turut memperburuk kondisi yang ada. Ketika suatu pekerjaan idealnya membutuhkan lima orang yang telah memahami prosedur kerja dengan baik, namun pada kenyataannya

hanya tersedia tiga hingga empat karyawan yang dianggap mampu, maka distribusi tugas menjadi tidak merata dan memberatkan sebagian karyawan. Kehadiran karyawan baru dalam situasi tersebut justru menambah beban karyawan lama, karena mereka harus meluangkan waktu untuk melakukan pendampingan dan transfer pengetahuan di tengah tanggung jawab pekerjaan yang sudah ada. Sistem pelatihan yang tidak terstruktur ini secara tidak langsung akan menyita waktu kerja produktif, memperlambat penyelesaian pekerjaan, serta menimbulkan ketidaknyamanan di kalangan karyawan yang merasa terbebani.

Ketiadaan sistem pelatihan yang terstruktur dan evaluasi pelatihan yang dilakukan secara berkelanjutan menyebabkan karyawan tidak memiliki gambaran yang jelas mengenai perkembangan kemampuan yang telah dicapai maupun arah pengembangan karir kedepannya. Kondisi tersebut juga menyebabkan karyawan tidak memperoleh *feedback* yang jelas mengenai hasil pelatihan yang telah diikuti maupun kemampuan kerja yang masih perlu dikembangkan. Selain itu, keterlibatan karyawan dalam proses pelatihan juga belum berjalan optimal karena pelaksanaan pelatihan lebih berfokus pada penyelesaian pekerjaan dibandingkan proses pembelajaran itu sendiri. Hal ini secara perlahan menumbuhkan perasaan stagnan dan tidak dihargai di kalangan karyawan, terutama bagi mereka yang memiliki keinginan untuk terus berkembang secara profesional. Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan tidak memberikan perhatian yang cukup terhadap pengembangan kemampuan mereka, maka loyalitas terhadap perusahaan pun cenderung melemah. Apabila

kondisi ini terus berlangsung tanpa adanya perbaikan yang berarti, hal tersebut dapat berpotensi mendorong munculnya *turnover intention*. Berikut data karyawan yang mengikuti pelatihan pada CLC, sebagai berikut:

Tabel 1. 4 Data Pelatihan CLC

Divisi	Jumlah Karyawan	Jenis Pelatihan	Jumlah Yang Mengikuti Pelatihan
Listrik dan Maintenance	3	Pelatihan instalasi & pemeliharaan kelistrikan kapal	2
Alignment	12	Pelatihan menjadi welder & fitter	5
Sipil	12	Pelatihan konstruksi & pengelasan bangunan	6
Repair	29	Pelatihan menjadi welder & Fitter	10
Scaffolding	4	Pelatihan K3 perancah (basic scaffolding)	2
New Building Baja	23	Pelatihan menjadi welder & Fitter	9
New Building Aluminium	24	Pelatihan menjadi welder & Fitter	7
Furniture/Interior	11	Pelatihan finishing & dekorasi interior kapal	5

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan tabel 1.4 diketahui bahwa hanya 47 karyawan atau sekitar 39% dari total 118 bagian operasional yang telah mengikuti pelatihan dan memiliki sertifikasi, sedangkan 61% sisanya belum pernah mengikuti pelatihan. Jumlah tersebut tergolong rendah dan mengindikasikan bahwa pelaksanaan program pelatihan pada CLC belum optimal. Salah satu cara upaya untuk meningkatkan kualitas karyawan di perusahaan adalah melalui pelatihan secara menyeluruh, dimana karyawan akan lebih efektif dan efisien dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya (Ahbab & Rini, 2024). Sehingga program pelatihan yang terstruktur dapat menekan tingkat *turnover intention* karyawan.

Kondisi tersebut diperkuat melalui hasil wawancara langsung dengan beberapa karyawan bagian operasional. Karyawan menyatakan bahwa tidak adanya pelatihan lanjutan setelah penempatan kerja menjadi salah satu kendala utama dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Sebagian karyawan juga mengungkapkan bahwa mereka pernah ditempatkan atau diminta membantu di divisi lain tanpa didahului pelatihan yang memadai, sehingga menimbulkan kesulitan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pelatihan yang dilaksanakan belum berjalan secara maksimal. Oleh karena itu, pelaksanaan pelatihan yang tidak selaras dengan kebutuhan pegawai dan evaluasi yang tidak dilakukan secara berkelanjutan dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap pekerjaannya. Hal tersebut berpotensi menurunkan kepuasan kerja, yang selanjutnya dapat meningkatkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Selain itu, pelatihan yang kurang sesuai juga dapat mengurangi dorongan karyawan untuk mengembangkan keterampilan kerja yang mereka miliki. Sebaliknya, jika pelatihan dilakukan dengan baik, maka pelatihan akan memberikan manfaat berupa peningkatan pengetahuan, keterampilan, kepakaran dan kompetensi seorang karyawan agar mampu meningkatkan kinerja karyawan yang bersangkutan (Anggono & Hwee, 2024).

Didukung dengan hasil penelitian (Pangau, 2023) dan (Siamto, 2024) menjelaskan bahwa pelatihan berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya semakin baik pelatihan kerja yang diberikan maka akan semakin rendah *turnover intention* yang terjadi di

perusahaan, sebaliknya pelatihan karyawan yang buruk dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Sedangkan hasil penelitian (Rony & Jelita, 2023) menjelaskan bahwa pelatihan berpengaruh secara positif terhadap *turnover intention*.

Penelitian mengenai kompetensi umumnya lebih banyak dikaitkan dengan kinerja karyawan sebagai variabel perantara dalam menjelaskan *turnover intention*. Sementara itu, kajian yang menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara kompetensi dan *turnover intention* masih relatif terbatas dan menunjukkan hasil yang beragam. Kondisi ini mengindikasikan bahwa peran kepuasan kerja sebagai mekanisme yang menjembatani tingkat kompetensi karyawan dan niat berpindah kerja belum memperoleh dukungan empiris yang kuat dan masih perlu diteliti lebih lanjut. Hal serupa juga ditemukan pada variabel pelatihan. Sebagian besar penelitian terdahulu mengkaji pelatihan dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja atau produktivitas karyawan, namun belum banyak menguji peran pelatihan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Sementara itu, pelatihan yang memadai berpotensi meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya dapat menekan keinginan untuk berpindah.

Celah penelitian lainnya berkaitan dengan objek yang diteliti. Mayoritas penelitian terdahulu dilakukan pada sektor manufaktur, jasa, dan perbankan, sedangkan peneliti yang secara khusus membahas *turnover intention* pada perusahaan konstruksi swasta skala CV masih terbatas. Karyawan di perusahaan konstruksi memiliki karakteristik pekerjaan yang berbeda.

Perbedaan ini memungkinkan munculnya *turnover intention* yang berbeda dari sektor lainnya, sehingga diperlukan penelitian yang lebih spesifik. Berdasarkan fenomena yang ada tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada CLC”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap *turnover intention* pada CLC?
2. Apakah Pelatihan berpengaruh terhadap *turnover intention* pada CLC?
3. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap *turnover intention* pada CLC?
4. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap *turnover intention* pada CLC?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap *turnover intention* pada CLC.
2. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap *turnover intention* pada CLC.
3. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada CLC.

4. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada CLC.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah memberikan kontribusi bagi berbagai pihak terkait, antara lain:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan terkait pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada CLC dan dapat digunakan sarana untuk membandingkan konsep dan teori-teori manajemen dengan kondisi langsung yang terjadi di lapangan. Selain itu, penelitian ini juga berfungsi sebagai bentuk penerapan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh selama proses perkuliahan.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh pihak perusahaan, yaitu CLC sebagai salah satu alternatif dalam upaya penyelesaian permasalahan berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti yaitu kompetensi, pelatihan, *turnover intention* dan kepuasan kerja, serta sebagai bahan evaluasi dalam perencanaan dan pengambilan keputusan di masa yang akan datang.