

**PENGARUH *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES* TERHADAP
INTENTION TO QUIT YANG DIMEDIASI OLEH *JOB SATISFACTION* PADA
KARYAWAN PERUSAHAAN MANUFACTURING OTOMOTIF DI JAKARTA**

Lucy Warsindah

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti, Jakarta, Indonesia

Corresponding author: lucy.warsindah@trisakti.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Human Resource Management Practices* terhadap *Intention to Quit* yang dimediasi oleh *Job Satisfaction* pada karyawan perusahaan manufaktur kendaraan roda empat bagian produksi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 220 responden. Metode penarikan data menggunakan metode cluster *sampling*. Pengujian dilakukan dengan metode *Structural Equation Model (SEM)*. Hasil penelitian ini adalah (1) *Human Resource Management Practices* tidak memiliki pengaruh negatif terhadap *Intention to Quit*, (2) Pengaruh positif *Human Resource Management Practices* terhadap *Job Satisfaction*, (3) *Job Satisfaction* tidak berpengaruh negatif terhadap *Intention to Quit*, (4) *Job Satisfaction* memediasi pengaruh negatif antara *Human Resource Management Practices* dengan *Intention to Quit*. Penelitian ini memberikan saran agar dapat dilakukan dengan menambah dimensi *Job Satisfaction* dan variabel independen seperti *Organizational Commitment*. Penelitian ini juga dapat dilakukan pada industri jasa.

Kata Kunci: *Human Resource Management Practices, Job Satisfaction, Intention to Quit.*

I. PENDAHULUAN

Manufaktur merupakan salah satu industri yang memberikan kontribusi besar bagi perekonomian Indonesia, hal ini dibuktikan oleh data kinerja industri manufaktur terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Nasional pada triwulan 1 tahun 2019 yaitu sebesar 20,07% (www.kemenperin.go.id), umlah perusahaan penghasil kendaraan roda empat atau lebih secara keseluruhan adalah sebanyak 22 perusahaan. Dengan cukup banyaknya jumlah keseluruhan perusahaan penghasil kendaraan bermotor roda empat, maka menunjukkan adanya persaingan yang cukup ketat sehingga perusahaan harus memiliki kinerja dan karyawan dengan kemampuan terbaik agar dapat memenuhi permintaan konsumen. Karyawan dengan kemampuan terbaik merupakan karyawan yang memiliki tingkat *Intention to Quit* yang rendah. Tingginya tingkat *Intention to Quit* dikarenakan kurang efisien nya penggunaan *High-Performance Work Systems* (Kehoe dan Wright., 2013) yang menyebabkan menurunnya tingkat *Job Satisfaction* pada karyawan sehingga timbul keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Fabi *et al.*, 2015).

High-Performance Work Systems merupakan sekumpulan dari *Human Resource Management Practices* yang berfungsi untuk meningkatkan keterampilan, komitmen, dan keterlibatan karyawan sehingga karyawan dapat

menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Combs *et al.*, 2006). Penelitian yang dilakukan oleh Lepak *et al.*, (2006) menyatakan bahwa berdasarkan *ability-motivation-opportunity* (AMO) *framework*, dimensi dalam *Human Resource Management Practices* dibagi menjadi tiga, yaitu *Skill-enhancing Practices* (meliputi kegiatan seleksi, induksi, serta pelatihan dan pengembangan karyawan), *Motivation-enhancing Practices* (meliputi kegiatan pengawasan, penilaian kerja, kompensasi, dan tunjangan karyawan), dan *Opportunity-enhancing Practices* (meliputi kegiatan komunikasi, partisipasi, dan keseimbangan kehidupan kerja/*work-life balance*). Penerapan ketiga dimensi tersebut dapat meningkatkan performa kerja karyawan, termasuk di dalamnya adalah *Job Satisfaction* yang mereka rasakan (Fabi *et al.*, 2015).

Selain *Human Resource Management Practices* yang mempengaruhi *Intention to Quit* pada karyawan, maka rendahnya *Job Satisfaction* juga dapat berpengaruh terhadap tingginya *Intention to Quit* (Sutanto, 2013). *Job Satisfaction* menurut Robbins dan Judge (2018) merupakan perasaan positif pada suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Beberapa faktor yang mempengaruhi *Job Satisfaction* seperti pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, kompensasi, promosi, dan keamanan kerja dapat membantu meningkatkan *Job Satisfaction* dan menurunkan tingkat *Intention to Quit* pada karyawan (Bhutto *et al.*, 2012). Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh *Human Resource Management Practices* terhadap *Intention to Quit* melalui *Job Satisfaction*.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Human Resource Management Practices*

Human Resource Management Practices merupakan praktik yang berperan penting dalam meningkatkan motivasi intrinsik di kalangan karyawan, karena dapat memenuhi kebutuhan otonomi, kompetensi, serta keterkaitannya (Wu *et al.*, 2011). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Jang *et al.*, (2012) *Human Resource Management Practices* memiliki tiga dimensi antara lain adalah praktik peningkatan keterampilan (*skill-enhancing practices*), praktik peningkatan motivasi (*motivation-enhancing practices*), dan praktik peningkatan kesempatan (*opportunity-enhancing practices*). Selain itu, Kundu dan Gahlawat (2016) mengemukakan bahwa *Human Resource Management Practices* dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti pelatihan ekstensif (*extensive training*), tugas kerja yang menantang (*challenging work assignments*), dan pemberdayaan yang lebih besar (*greater empowerment*). Sementara itu, *Human Resource Management Practices* dapat menimbulkan konsekuensi pada karyawan seperti yang diungkapkan dalam penelitian Fabi *et al.*, (2015) diantaranya adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*), komitmen organisasi (*organizational commitment*), dan keinginan untuk keluar (*intention to quit*).

2.2 *Job Satisfaction*

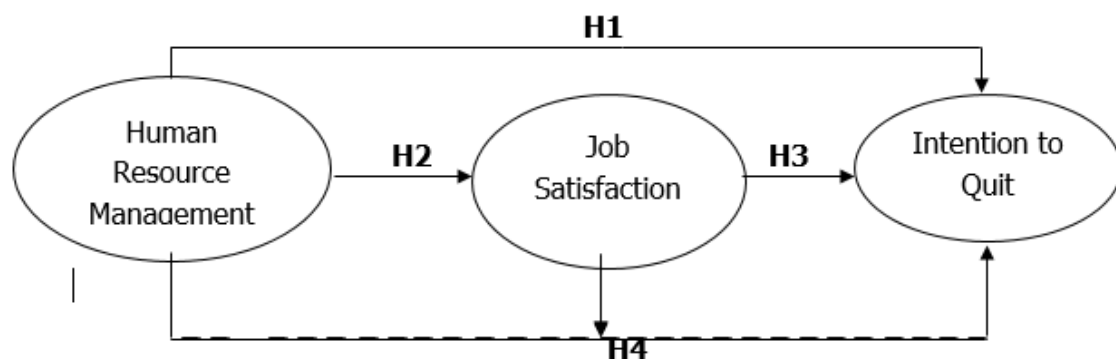
Job Satisfaction adalah indikasi sejauh mana karyawan menyukai atau tidak menyukai pekerjaan mereka (Aboidun *et al.*, 2012). Berdasarkan penelitian yang

dilakukan oleh Herzberg *et al.*, (2010) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *Job Satisfaction* antara lain adalah pengawasan (*supervision*), kondisi kerja (*work conditions*), hubungan interpersonal (*interpersonal relations*), dan status (*status*). Sementara itu terdapat konsekuensi yang dapat ditimbulkan oleh *Job Satisfaction*, seperti *Intention to Quit* karyawan. *Job Satisfaction* memiliki konsekuensi yang berbanding terbalik terhadap *Intention to Quit* karyawan. Tingkat *Intention to Quit* akan semakin tinggi ketika *Job Satisfaction* yang dimiliki oleh karyawan rendah (Aboidun *et al.*, 2012).

2.3 *Intention to Quit*

Intention to Quit merupakan perilaku seseorang untuk meninggalkan dan memisahkan diri dari sebuah organisasi (Aydogdu dan Asikgil, 2011). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Yiang *et al.*, (2012), *Intention to Quit* memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi, diantaranya adalah gaji dan tunjangan (*salary and fringe benefits*), jam kerja (*working hours*), beban kerja (*workload*), tekanan kerja (*work pressure*), pelatihan dan pengembangan (*training and development*), kepemimpinan (*leadership*), rencana karir (*career plans*), dan faktor keluarga (*family factors*). Sedangkan konsekuensi dari *Intention to Quit* menurut penelitian Jang and George (2012) adalah kinerja organisasi yang rendah (*inferior organizational performance*), produktivitas yang rendah (*low productivity*), serta moral yang rendah (*low morale*).

2.4 Rerangka Konseptual



Gambar 1. Model Pengaruh *Human Resource Management Practices* Terhadap *Intention to Quit* yang Dimediasi *Job Satisfaction*

2.5 Hipotesis

- H1: Terdapat pengaruh negatif dari *Human Resource Management Practices* terhadap *Intention to Quit*.
- H2: Terdapat pengaruh positif dari *Human Resource Management Practices* terhadap *Job Satisfaction*.
- H3: Terdapat pengaruh negatif dari *Job Satisfaction* terhadap *Intention to Quit*.
- H4: Terdapat pengaruh negatif dari *Human Resource Management Practices* terhadap *Intention to Quit* yang dimediasi oleh *Job Satisfaction*.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini bersifat survei deskripsi dan uji hipotesis (*hypotheses testing*).

3.1 Variabel dan Pengukuran

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yang digunakan yaitu, *independent variable (Human Resource Management Practices)*, *mediating variable (Job Satisfaction)* dan *dependent variable (Intention to Quit)*. Pengukuran variabel terhadap jawaban kuesioner menggunakan skala pengukuran interval dan teknik skala ukur skala likert 5 poin, dimana 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Cukup Setuju, 4 = Setuju, dan 5 = Sangat Setuju. Alat ukur variabel *Human Resource Management Practices*, diadaptasi Kundu dan Gahlawat (2016) yang terdiri dari 36 item pernyataan. Alat ukur variabel *Job Satisfaction*, diadaptasi dari penelitian Fabi *et al.*, (2015) yang terdiri dari 20 item pernyataan. Alat ukur variabel *Intention to Quit*, diadaptasi dari penelitian Fabi *et al.*, (2015) yang terdiri dari 3 item pernyataan.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) dan teknik penelitian literatur.

3.3 Sampel Penelitian

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cluster sampling* jumlah total responden sebanyak 220 karyawan.

3.4 Uji Instrumen Penelitian

Di dalam penelitian ini, uji validitas pada seluruh variabel dinyatakan valid dan uji reliabilitas pada seluruh variabel dinyatakan reliabel.

IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Statistik Deskriptif

Tabel 1. Statistik deskriptif

Variabel	n	$\bar{x}$ tertinggi	$\bar{x}$ terendah	Mean
<i>Human Resource Management Practices</i>	220	4,13	2,93	3,510
<i>Job Satisfaction</i>	220	3,79	2,77	3,466
<i>Intention to Quit</i>	220	2,32	2,31	2,317

4.2 Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 2. Hasil pengujian hipotesis

Hipotesis	Coefficient β	P-Value	Keputusan
H ₁	-0,035	0,842	H ₁ didukung
H ₂	0,686	0,000	H ₂ ditolak
H ₃	-0,281	0,206	H ₃ didukung
H ₄	-0,193	0,000	H ₄ ditolak

Berdasarkan hasil statistik deskriptif *Human Resource Management Practices*, dapat diketahui bahwa karyawan di Perusahaan memberikan jawaban cukup setuju terhadap indikator dari variabel *Human Resource Management Practice*.

Hasil statistik deskriptif *Job Satisfaction*, dapat diketahui bahwa karyawan di Perusahaan memberikan jawaban cukup setuju, Berdasarkan hasil statistik deskriptif *Intention to Quit*, dapat diketahui bahwa karyawan Perusahaan memberikan jawaban tidak setuju terhadap pernyataan dari variabel *Intention to Quit*, hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata dari rata-rata sebesar 2,317.

Hasil dari pengujian hipotesis pertama dan hipotesisi 3 gagal ditolak sedangkan hipotesisi 2 dan 4 ditolak, dimana semuanya hasil hipotesis mendukung penelitian dari Fabi *et al.*, (2015)

Dengan demikian, terbukti bahwa *Job Satisfaction* dapat memediasi pengaruh antara *Human Resource Management Practices* terhadap *Intention to Quit* karena nilai *estimate* (β) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) sebesar -0,193 > dari pengaruh langsungnya (*direct effect*) yaitu sebesar -0,035.

V. SIMPULAN, IMPLIKASI MANAJERIAL, DAN SARAN

5.1 Simpulan

- Human Resource Management Practices* tidak memiliki pengaruh negative terhadap *Intention to Quit*.
- Terdapat pengaruh positif *Human Resource Management Practices* terhadap *Job Satisfaction*.
- Job Satisfaction* tidak berpengaruh negatif terhadap *Intention to Quit*.
- Job Satisfaction* memediasi pengaruh negatif antara *Human Resource Management Practices* dengan *Intention to Quit*.

5.2 Implikasi Manajerial

- Untuk meningkatkan kualitas *Human Resource Management Practices* sebaiknya pimpinan memberikan sosialisasi kepada para karyawan ketika terjadi rekrutmen dan seleksi untuk karyawan baru.
- Pimpinan sebaiknya lebih memperhatikan gaji dan tunjangan yang diberikan kepada para karyawan. Gaji yang diberikan harus sesuai dengan kinerja yang telah dicapai oleh masing-masing karyawan. Hal ini dilakukan guna meningkatkan *Job Satisfaction* pada karyawan.

- c. Hal yang perlu diperhatikan oleh pimpinan perusahaan untuk mengurangi tingkat *Intention to Quit* karyawan adalah dengan cara menciptakan kondisi lingkungan kerja yang baik bagi karyawan.

5.3 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

- a. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan dimensi dari *Job Satisfaction* yang dapat mempengaruhi *Intention to Quit* seperti *Organizational Commitment* (García-chas *et al*, 2014).

DAFTAR PUSTAKA

- Abiodun, A.J., Oyeniyi, O.J. and Osibanjo, O.A. (2012), "Job Satisfaction and Intention to Leave of Nigerian Salesmen", *BVIMSR Journal of Management Research*, Vol. 4 No. 2, pp. 303-314.
- Aydogdu, S. and Asikgil, B. (2011), "An Empirical Study of the Relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions", *International Review of Management and Marketing*, Vol. 1 No. 3, pp. 43-53.
- Bhutto, N.A., Laghari, M.K. and Butt, F.U.D. (2012), "A Comparative Study of Organizational Climate and Job Satisfaction in Public, Private and Foreign Banks", *Canadian Center of Science and Education*, Vol. 8 No. 4, pp. 259-267.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. and Ketchen, D. (2006), "How Much Do High Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance", *Personnel Psychology*, Vol. 59 No. 3, pp. 501-528.
- Fabi, B., Lacoursière, R. and Raymond, L. (2015), "Impact of High-Performance Work Systems on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention to Quit in Canadian Organizations", *International Journal of Manpower*, Vol. 36 No. 5, pp. 772-790.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B.S. (2010). *The Motivation to Work*. Twelfth Edition. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J. and Baer, J.C. (2012), "How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms", *Academy of Management Journal*, Vol. 55 No. 6, pp. 1264-1294.
- Kehoe, R. and Wright, P. M. (2013), "The Impact of Human Resource Practices on Employee's Attitudes and Behaviours", *Journal of Management*, Vol. 39 No. 2, pp. 366-391.
- Kundu, S.C. and Gahlawat, N. (2016), "High Performance Work Systems and Employees' Intention to Leave: Exploring the Mediating Role of Employee Outcomes", *Management Research Review*, Vol. 39 No. 12, pp. 1587-1615.

- Lepak, D.P., Liao, H., Chung, Y. and Harden, E.E. (2006), "A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 25, pp. 217–271.
- Robbins, S.P. and Judge. (2018). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wu, L., Wei, L., Zhang, Y. and Han, T. (2011), "Employee Experienced HPWPs and Job Performance: Roles of Person-Job Fit and Intrinsic Motivation", *Frontier of Business Research in China*, Vol. 5 No. 3, pp. 344-363.
- Yang, J., Wan, C.S. and Fu, Y.J. (2012), "Qualitative Examination of Employee Turnover and Retention Strategies in International Tourist Hotels in Taiwan", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31 No. 3, pp. 837-848.