

Pengaruh *Human Resource Management Practices* pada *Career Satisfaction* dan *Job Satisfaction* terhadap *Employees Turnover Intention* di Rumah Sakit Gigi dan Mulut Pendidikan Universitas Trisakti

Erlyn Rahayu*, Andreas Wahyu Gunawan P

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti, Jakarta

Jalan Kyai Tapa Jakarta 11440

*Correspondence email: erlynrahayu01@gmail.com

Abstrak. Penelitian bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Human Resource Management Practice* terhadap *Employees Turnover Intention* yang dimediasi oleh *Job Satisfaction* pada karyawan di RSGM-P Universitas Trisakti. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, responden penelitian ini berjumlah 160 responden merupakan karyawan medis dan non medis yang bekerja di RSGM-P Universitas Trisakti Jakarta dengan menggunakan metode sensus. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan SEM – PLS Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa baik secara langsung maupun tidak langsung terdapat pengaruh positif dan signifikan dari terhadap *Human Resource Management Practice* terhadap *Employees Turnover Intention* yang dimediasi oleh *Job Satisfaction* pada karyawan di RSGM-P Universitas Trisakti. Implikasi manajerial penelitian ini mengharuskan dukungan manajerial untuk memperhatikan aspek aspek *Job satisfaction* yang memiliki kaitan erat dengan produktivitas karyawan seperti *Pay*, *promotion opportunities* dan fasilitas dari perusahaan, serta memperhatikan *Compensation*, *Performance Appraisal*, *Promotion*, *Training & Development*. Hal ini akan semakin mendorong adanya keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya.

Kata Kunci : *human resource management practices, employee turnover intentions, job satisfaction*

Abstract. This study aims to determine and analyze the effect of *Human Resource Management Practices* on *Employee Turnover Intention* mediated by *Job Satisfaction* on employees at RSGM-P Trisakti University. The data collection technique used a questionnaire, The respondents of this study were 160 respondents are medical and non-medical employees who work at RSGM-P Trisakti University Jakarta, using the census method. The data analysis technique in this research uses SEM – PLS. The results of the analysis and discussion show that either directly or indirectly there is a positive and significant influence on *Human Resource Management Practices* on *Employee Turnover Intentions* mediated by *Job Satisfaction* on employees at RSGM-P Trisakti University. The implication for companies is support to pay attention to aspects of job satisfaction that are closely related to employee productivity such as *Pay*, *promotion opportunities* and facilities from the company, and pay attention to *Compensation*, *Performance Appraisal*, *Promotion*, *Training & Development*. This will further encourage employee engagement with work

Keywords: *human resource management practices, employee turnover intentions, job satisfaction*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) telah diakui sebagai komponen pertumbuhan dan keberhasilan yang paling penting dan dianggap kritis baik dari organisasi publik maupun swasta (Sabah et al. (2019). Secara global, praktik HRM dibutuhkan untuk diimplentasikan dalam mempertahankan tenaga kerja yang terlatih dan profesional serta mengembangkan tenaga kerja yang terampil dan termotivasi untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kompetensi, komitmen dan kepuasan karyawan (Baba, 2020). Praktik HRM yang efektif seperti rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, serta kompensasi yang diterapkan dalam organisasi dikaitkan dengan semua fungsi manajerial dan penerapan yang membantu memaksimalkan kompetensi karyawan dalam organisasi (Saleem & Khurshid, 2014). Dalam pengembangan kompetitif, organisasi harus mengadopsi praktik *Human Resource Management* (HRM) yang baik dan mengikuti pendekatan yang direncanakan untuk meningkatkan SDM (Sabah et al, 2019). Dalam beberapa program berbagai organisasi, *Career satisfaction* merupakan point yang menjadi tolak ukur keberhasilan, terutama berkaitan dengan produktivitas, motivasi, dan retensi (Alzyoud,2017). Setiap karyawan mempunyai keinginan dan kesempatan untuk maju termasuk proses pengembangan diri yang dapat diwujudkan dengan memberikan tanggungjawab pada pekerjaannya sesuai kemampuan dan kapasitas diri (Amirudin, 2019).

Job satisfaction merupakan motivasi utama yang sangat penting bagi seorang karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal dan merupakan pelengkap yang memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik (Baba, 2020). Karyawan dengan level *job satisfaction* tinggi berpeluang lebih kecil untuk berhenti, sehingga upaya menciptakan *job satisfaction* oleh suatu organisasi diharapkan dapat menekan perilaku negatif yang bisa melemahkan kinerja karyawan (Kromei et al, 2019). *Job Satisfaction* yang rendah dapat menimbulkan stres, kelelahan kerja dan *employee turnover intention* (Wang et al. 2017). Organisasi sering mendapatkan masalah yang

berhubungan dengan SDM, salah satunya adalah bagaimana mempertahankan karyawan dengan kinerja optimal agar tidak berpindah dari suatu organisasi ke organisasi lain (Busari et al, 2017). *Employee turnover intention* yang tinggi dapat berdampak bagi organisasi seperti ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja yang ada, menghasilkan beban kerja yang lebih berat, merusak moral tim, efisiensi kerja menjadi lebih rendah serta akan menghambat kinerja yang berdampak pada tingginya biaya pengelolaan SDM. *Employee turnover intention* dapat dipengaruhi oleh cara organisasi menciptakan dan menerapkan budaya di dalam organisasinya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *human resource management practices* pada *career satisfaction* dan *job satisfaction* terhadap *employees turnover intention* di Rumah Sakit Gigi dan Mulut Pendidikan Universitas Trisakti

Human Resource Management Practice

Sumber daya manusia (SDM) telah diakui sebagai komponen pertumbuhan dan keberhasilan yang paling penting dan dianggap kritis baik dari organisasi publik maupun swasta (Sabah et al. (2019). praktik HRM dibutuhkan untuk diimplementasikan dalam mempertahankan tenaga kerja yang terlatih dan profesional serta mengembangkan tenaga kerja yang terampil dan termotivasi untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kompetensi, komitmen, kepuasan kerja karyawan dan kepuasan karir (Baba, 2020). Dalam pengembangan kompetitif, organisasi harus mengadopsi praktik *Human Resource Management* (HRM) yang baik dan mengikuti pendekatan yang direncanakan untuk meningkatkan SDM (Sabah et al, 2019).

Job Satisfaction

Job satisfaction merupakan motivasi utama yang sangat penting bagi seorang karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal dan merupakan pelengkap yang memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik (Baba, 2020). Karyawan dengan level *job satisfaction* tinggi berpeluang lebih kecil untuk berhenti, sehingga upaya menciptakan *job satisfaction* oleh suatu organisasi diharapkan dapat menekan perilaku negatif yang bisa melemahkan kinerja karyawan (Kromei et al, 2019). Organisasi sering mendapatkan masalah yang berhubungan dengan SDM, salah satunya adalah bagaimana mempertahankan karyawan dengan kinerja optimal agar tidak berpindah dari suatu organisasi ke organisasi lain (Busari et al, 2017).

Employees Turnover Intention

Employee turnover intention dapat dipengaruhi oleh cara organisasi menciptakan dan menerapkan budaya di dalam organisasinya. *Employee turnover intention* yang tinggi dapat berdampak bagi organisasi seperti ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja yang ada, menghasilkan beban kerja yang lebih berat, merusak moral tim, efisiensi kerja menjadi lebih rendah serta akan menghambat kinerja yang berdampak pada tingginya biaya pengelolaan SDM. Jenis budaya yang harus diperhatikan dalam kaitannya untuk mengurangi *employee turnover intention* ialah budaya belajar dalam organisasi tersebut seperti karyawan diberi kebebasan untuk belajar secara terus menerus dalam mengembangkan diri, misalnya dalam menghadapi masalah, mengevaluasinya dan mencari solusi atas permasalahan (Nuri, 2016). Peneliti menganggap bahwa *employees turnover intention* merupakan masalah serius karena akan menimbulkan tekanan tinggi bagi karyawan di tempat kerja dan menghambat karyawan untuk meningkatkan loyalitas serta komitmen terhadap pekerjaan mereka (Li et al, 2019).

Pengaruh Human Resource Management Practices terhadap Job Satisfaction

Pengaruh *HRM Practices* terhadap kinerja dan *job satisfaction* telah menarik banyak perhatian secara global selama 25 tahun sebelumnya (Mohammad et al., 2017). *HRM Practice* memainkan peran yang berpengaruh dalam meningkatkan efisiensi kinerja kerja karyawan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. *HRM Practices* mendukung karyawan untuk meningkatkan kepercayaan diri, motivasi, dan kepuasan mereka yang pada gilirannya membuat mereka lebih energik, berkomitmen terhadap organisasi dan pekerjaan mereka. *HRM Practices* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*.

Pengaruh Human Resource Management Practices terhadap Employee Turnover Intention

HRM Practices berkontribusi untuk mengembangkan dan meningkatkan tingkat keterampilan, pengetahuan, dan komitmen karyawan, sehingga karyawan diberdayakan untuk bekerja dan memotivasi diri mereka untuk melanjutkan karir mereka, dan meningkatkan keinginan mereka untuk tinggal lebih lama di tempat kerja (Yousaf et al., 2018). Sistem kompensasi yang tinggi dan sistem penilaian kinerja yang adil merupakan *HRM Practices* yang paling penting terkait dengan *employee turnover intention*, karena merupakan pendorong utama niat karyawan buat senantiasa menekuni ataupun pergi dari profesinya (Rubel & Kee, 2015; Shaukat et al., 2017 ; Dechawatanapaisal, 2018). Selain itu, kurangnya kecepatan promosi dan program pelatihan & pengembangan yang tidak berkontribusi terhadap kemajuan dan pertumbuhan karyawan dianggap sebagai alasan untuk mendorong karyawan untuk meninggalkan pekerjaan (Santhanam et al., 2017).

Pengaruh Job Satisfaction terhadap Employee Turnover Intention

Ketika karyawan merasakan *job satisfaction* yang tinggi maka akan berpengaruh terhadap perasaan positif, bahagia dengan profesinya, sebaliknya seorang dengan tingkat *job satisfaction* rendah sebaliknya memiliki perasaan negatif (Robbins dan Judge, 2014). Jika *job satisfaction* rendah, maka akan muncul rasa ingin keluar atau berhenti bekerja. Semakin baik kepuasan perawat terhadap pekerjaan akan membuat potensi untuk turnover menjadi rendah. Namun, apabila perawat kurang puas maka keinginan untuk meninggalkan pekerjaan semakin tinggi. Riset yang didukung Dasilveira, (2020) bahwa *HRM Practices* berpengaruh terhadap turnover Intention melalui *Job Satisfaction*.

METODE

Penelitian ini mengacu pada jurnal Omar Aburummana, et al (2020) Selain itu penelitian ini juga mengacu pada jurnal Haipeng Wang et al, (2020). Penelitian ini merupakan uji hipotesis. Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer dikumpulkan dari periode waktu tertentu. Dan seluruh penelitian ini akan diuji dengan SEM SmartPLS. Variabel *Human Resource Management Practices* diambil dari Omar Aburumman et al. (2020) dengan 17 item pernyataan. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert dimana 1 = Sangat tidak setuju, 2 = Tidak setuju, 3 = Cukup setuju, 4 = Setuju, 5 = Sangat setuju.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan medis dan non medis RSGM-P Universitas Trisakti sebanyak 160 karyawan. Penelitian ini akan menggunakan data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data akan menggunakan kuesioner yang akan dibagikan secara online melalui google form ke seluruh karyawan yang menjadi responden. Kuesioner tersebut terdiri dari pernyataan – pernyataan dengan diberi penjelasan di setiap pernyataan agar mempermudah responden dalam menjawab. Pernyataan-pernyataan yang ada berkaitan dengan *Human Resource Management Practices*, *Job satisfaction*, *Employee Turnover Intention* dan juga data-data responden yang berkaitan dengan penelitian ini. Untuk teknik analisis data dalam penelitian ini akan menggunakan SEM – PLS

HASIL

Tabel 1
Uji Validitas

<u>Variabel</u>	<u>Item</u>	<u>Loading (>0.7)</u>	<u>Average Variance Extracted (AVE) (>0.5)</u>	<u>Keterangan</u>
HRM Practice	17	0.927	0.784	Semua Item Valid
Career Satisfaction	5	0.875	0.846	Semua Item Valid
Job Satisfaction	15	0.839	0.804	Semua Item Valid
Turnover Intention	5	0.882	0.851	Semua Item Valid

Sumber : data olahan

Uji validitas pada metode PLS-SEM dapat dilakukan dengan dua acara yaitu validitas konvergen (*Convergent validity*) yaitu dengan melihat nilai *loading factor* ≥ 0.7 dan AVE $>0,5$ maka indikator yang digunakan valid dan validitas diskriminan (*Discriminant Validity*) dengan melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), jika nilai pengukuran lebih kecil dari 0.90 masih dianggap cukup (Hensler dan Ringle, 2018). Tabel 1 menjelaskan bahwa ke empat variabel yang di uji nilai *loading factor* >0.7 dan mean AVE >0.5 maka dapat dinyatakan seluruh item kuisioner yang digunakan pada semua variabel adalah Valid. Uji realibilitas pada PLS-SEM dapat dilakukan dengan cara melihat angka *cronbach's alpha* dan *composite reliability (CR)*, Jika nilai *cronbach's alpha* dan CR lebih dari 0,7, maka indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten telah reliabel (Hair et al., 2019). Berdasarkan hasil uji statistik menunjukkan bahwa setiap item pernyataan yang digunakan memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7 ($> 0,7$) maka data didapatkan reliabel (Hair et.al, 2014).

Tabel 2
Uji Reliabilitas

<u>Variabel</u>	<u>Cronbach's Alpha</u>	<u>Composite Reliability</u>
HRM Practice	0.983	0.984
Job Satisfaction	0.982	0.984
Turnover Intention	0.956	0.966

Sumber : data olahan

Nilai *R-square* atau koefisien determinasi menjelaskan seberapa besar variabel dependen dapat dipengaruhi oleh variabel independen. nilai $R^2 > 0,75$ (*strong*), $R^2 >0,50$ (*moderate*), dan $R^2 >0,25$ (*weak*), namun apabila

ditemukan nilai R-square di atas 0,9 maka model dapat dianggap *overfit*. (Sarstedt et al.,2017; Hair et al., 2012). Dari hasil uji PLS, didapatkan hasil RSquare model ini adalah variabel *Job Satisfaction* 0,769 (Strong), Variabel *Turnover Intention* 0.728 (Moderate).

Tabel 3
Coefficient of Determination

Dependent	R Square	Kategori
Job Satisfaction	0.769	Strong
Turnover Intention	0.728	Moderate

Sumber : data olahan

Tabel 4
Sign and Significance of Path Coefficient

Hypotesis	Standardized Coefficient	t-Statistics	P-Value
HRM Practice → Job Satisfaction	0.877	24.557	0.000
HRM Practice → Turnover Intention	-0.421	3.990	0.000
Job Satisfaction → Turnover Intention	-0.287	2.654	0.004
RM Practice → Job Satisfaction → Turnover Intention	-0.251	2.557	0.005

Sumber : data olahan

SIMPULAN

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa: (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Human Resource Management* terhadap *job satisfaction*. Semakin baik *HRM Practice* maka semakin berdampak terhadap meningkatnya *job satisfaction*; (2) terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara *Human resource management practice* terhadap *Employee turnover intention*. Semakin baik penilaian terhadap penerapan *HRM Practice* akan berpengaruh terhadap menurunnya *employee turnover intention*; (3) terdapat pengaruh netagif dan signifikan antara *Job satisfaction* terhadap *Employee turnover intention*. Semakin besar *job satisfaction* yang dirasakan maka semakin kecil potensi *employee turnover intention*; (4) terdapat pengaruh signifikan antara *Job satisfaction* sebagai variabel intervening terhadap *human resource management practice* dengan *Turnover Intention*. Semakin besar organisasi meningkatkan *job satisfaction* dengan memperhatikan penerapan *HRM Practice* sehingga semakin kecil potensi *employee turnover intention*

DAFTAR PUSTAKA

- Alzyoud, A. Ali Y. 2017. The Predictors of Career Success. *Journal International Review of Management and Marketing*, 7(2), 22–26
- Amirudin, M., 2019. Pengaruh Kepuasan Karir Terhadap Kesuksesan Karir Melalui Komitmen Karir Studi Pada PT Aneka Gas Industri Region V Sidoarjo. *Jurnal Ilmu Managemen*. 7(1)
- Baba M. Mubasir. 2020. Measuring Human Resource Management Practices and Job Satisfaction of Librarians in Jammu & Kashmir. Department of Management Studies
- Busari, A. H., Mughal, Y. H., Khan, S. N., Rasool, S., & Kiyani, A. A. 2017. Analytical cognitive style moderation on promotion and turnover intention. *Journal of Management Development*, 36(3), 438-464.
- Dasilveira, I.K., Yang, J.Z., Mensah, I.A. and Quarcoo, A. 2020. Human Resource Management Practices and Employee Turnover Intentions Nexus: Does the Mediating Role of Job Satisfaction Matter? *Open Journal of Business and Management*, 8, 1-29.<https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.81001>
- Dechawatanapaisal, D. 2018. Examining the relationships between HR practices, organizational job embeddedness, job satisfaction, and quit intention: Evidence from Thai accountants. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(2/3), 130-148.
- Hair, J., Holligsworth, C., Randolph, A., & Chong, A. 2017. An Updated and Expanded Assessment of PLS-SEM in Information Systems Research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 442-458.
- Hair Joseph F, Jeffrey J. Risher, Marko Sarstedt, Christian M. Ringle. 2019, When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*. 31(1), 2-24
- Hair, Joseph & Sarstedt, Marko & Pieper, Torsten & Ringle, Christian. 2012. The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications. *Long Range Planning*. 45. 320-340.

- Javed, Sabah & Javed, Ruqaiya & Ahmed, Naseem & Anjum, Darakhshan. 2019. Human Resource Management Practices And Its Impact On Job Satisfaction Among Employees In Higher Education Sector. *International Journal Of Marketing & Human Resource Management*. 10.
- J. Sabah Javed, J. Ruqaiya, A. Naseem, A. 2019. Darakhshan, Human Resource Management Practices and its Impact on Job Satisfaction among Employees in high education sector, *International Journal of Marketing and Human Resource Management, India*, 10(2), 1-12
- Kromei, L., Aritonang, Nira, F., Tomy, A.A., Okta, V.S. 2019. Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sinar Sosro. *Jurnal Manajemen*, 5(1)
- Li, N., Zhang, L., Xiao, G., Chen, J., & Lu, Q. 2019. The relationship between
- Munir, Ahmad & Omar, Khatijah & Aburumman, Omar & Nik Mat, Nik Hazimah & Almhairat, Mohammad. 2020. The impact of career planning and career satisfaction on employees turnover intention. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 8, 218-232. 10.9770/jesi.2020.8.1(14).
- Nuri, A.W., Danik, S. 2016. Peran Organisasi Pembelajar dan Dukungannya Untuk Mengurangi Niat Keluar Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*. 9(2)
- Robbins, Stephen P. dan Timothi A. Judge. 2014. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Rubel, M. R. B., & Kee, D. M. H. 2015. High Commitment Compensation Practices and Employee Turnover Intention: Mediating Role of Job Satisfaction. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(6), 321
- Sarstedt, Marko & Ringle, Christian & Hair, Joe. 2017. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*.
- Saleem, I., & Khurshid, A. 2014. Do human resource practices affect employee Performance. *Pakistan Business Review*, 15(4), 669–688.
- Santhanam, N., Dyaram, L., & Ziegler, H. 2017. Impact of human resource management practices on employee turnover intentions: Moderating role of psychological contract breach. *Journal of Indian Business Research*, 9(3), 212-228.
- Shaukat, R., Yousaf, A., & Sanders, K. (2017). Examining the linkages between relationship conflict, performance and turnover intentions: Role of job burnout as a mediator. *International Journal of Conflict Management*, 28(1), 4-23
- Wang H, Tang C, Zhao S, Meng Q, Liu X. 2017. Job satisfaction among health-care staff in town ship health centers in rural China: results from a latent class analysis. *Int J Environ Res Public Health*. 14(10):1101–10.
- Wang, Haipeng & Jin, Yinzi & Wang, Dan & Zhao, Shichao & Sang, Xingang & Yuan, Beibei. 2020. Job satisfaction, burnout, and turnover intention among primary care providers in rural China: results from structural equation modeling. *BMC Family Practice*. 21.