

# **PENGARUH *HIGH PERFORMANCE WORK PRACTICES* TERHADAP *TURNOVER INTENSIONS* KARYAWAN PRODUKSI CV.CIPTA KARYA MANDIRI KOTA MOJOKERTO**

**MASITA RUSMAYA D**  
**[M\\_RUSMAYA@YAHOO.COM](mailto:M_RUSMAYA@YAHOO.COM)**

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine the influence of high performance work practices (salary of Job Satisfaction, Job Enrichment on Job Satisfaction and Employee Commitment and Job Stability of employee commitment) on employee commitment, job satisfaction and employee commitment to the turnover intentions on Independent Work CV.Cipta Karya Mandiri in Mojokerto city . The number of samples in this study is 180 samples. Data analysis technique used is Structural Equation Model (SEM) with LISREL 8.70 program.*

*These results indicate that the salary has a positive effect on job satisfaction, job enrichment positive influence on job satisfaction and employee commitment, job stability has a positive effect on employee commitment, employee commitment negatively affect the turnover intentions, job satisfaction and turnover intentions positively mediated by employee commitmen.*

*Keywords: High Performance Work Practices (HPWP), salary, job enrichment, job stability, job satisfaction, employee commitment and turnover intentions.*

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya Manusia (SDM) merupakan motor penggerak dalam suatu perusahaan, yang juga sangat berpengaruh pada berkembangnya atau tidaknya suatu perusahaan. Seperti pada masa sekarang ini peranan sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat penting. Oleh karena itu, salah satu aspek yang penting dalam organisasi adalah mempertahankan keberadaan karyawan dengan meningkatkan *Commitment Employee*. *Commitment Employee* yang merupakan usaha perusahaan untuk menekan tingkat turnover. Berdasarkan latar belakang masalah, maka tujuan penelitian adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh *Salary* terhadap *Job Satisfaction* karyawan di CV.Cipta Karya Mandiri Mojokerto.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Job Enrichment* terhadap *Job Satisfaction* karyawan di CV.Cipta Karya Mandiri Mojokerto.
3. Untuk menganalisis pengaruh *Job Enrichment* terhadap *Employee Commitment* di CV.Cipta Karya Mandiri Mojokerto.
4. Untuk menganalisis pengaruh *Job Stability* terhadap *Employee Commitment* di CV.Cipta Karya Mandiri Mojokerto.
5. Untuk menganalisis pengaruh *Employee Commitment* terhadap *Turnover Intentions* karyawan CV. Cipta Karya Mandiri Mojokerto.
6. Untuk menganalisis hubungan antara *Job Satisfaction* dan *Turnover Intentions* dimediasi dengan *Employee Commitment*.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### ***High Performance Work Practices***

*High Performance Work Practices* (HPWP) adalah praktek-praktek kerja yang berkinerja tinggi untuk meningkatkan efektivitas organisasi, dengan menciptakan kondisi dimana karyawan dapat terlibat secara langsung dalam organisasi dan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi sehingga tercapai kepuasan dan komitmen karyawan pada organisasi (Eisenberger *et al.*, 1997 dalam Arocas & Camps, 2008).

### **Unsur-Unsur HPWP**

Menurut Way (2002) dalam penelitian Arocas & Camps (2008) HPWP ada tiga kategori praktek sebagai unsur-unsur HPWP yaitu : gaji, pengayaan pekerjaan, dan stabilitas pekerjaan :

#### **1. *Salary* (Gaji)**

Gaji adalah hak finansial yang diperoleh karyawan, bagi setiap karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan sesuai dengan posisi jabatan karyawan sehingga dapat menjadi sebuah pendekatan secara keseluruhan untuk memotivasi karyawan dan membangun loyalitas karyawan pada perusahaan menurut Handoko (1993).

#### **2. *Job Enrichment* (Pengayaan Pekerjaan)**

*Job Enrichment* adalah peningkatan dari sebuah pekerjaan dengan meningkatkan tanggung jawab untuk merencanakan, mengatur, mengendalikan, dan mengevaluasi pekerjaan (Mathis & Jackson 2006:191).

*Job Enrichment* memiliki keuntungan dan kerugian dalam dunia kerja menurut (Herzberg 1923-2000 dalam artikelnya). Keuntungan dari *Job Enrichment* yaitu dapat membuat lebih termotivasi untuk bekerja dan memperluas serta memperdalam kualitas dari pekerjaan yang digelutinya. Sedangkan kerugian *Job Enrichment* juga dapat menimbulkan dampak negatif bagi pekerja dimana karyawan dituntut untuk mempunyai tanggung jawab tinggi.

### 3. *Job Stability* (Stabilitas pekerjaan)

*Job Stability* adalah bagaimana seseorang memandang pekerjaannya dan menjadikan pekerjaan adalah bagiannya. Sesuai dengan pengertian *Job Embeddedness* semakin tinggi tingkat *Embeddedness* seseorang semakin kecil pula adanya perpindahan (Lee *et al.* 2004). Hal ini didukung dengan pernyataan Mitchell (2001) yang menyatakan *Job Stability* didasari dengan bagaimana kondisi perusahaan dimana perusahaan dapat memberikan jaminan terhadap karyawan saat melakukan kesalahan saat bekerja.

### **Employee Commitment (Komitmen karyawan)**

Mathis dan Jackson (2006:122) mengatakan bahwa komitmen organisasional adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi. Komitmen memberi titik berat secara khusus pada kekontinuan faktor komitmen yang menyarankan keputusan untuk tetap atau meninggalkan organisasi yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran dan masuk-keluar tenaga kerja. Seseorang yang kurang berkomitmen pada organisasi akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadiran atau keluar-masuk (*turnover*).

Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap, yaitu :

1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
2. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi.
3. Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan komitmen karyawan merupakan keyakinan yang dimiliki oleh karyawan dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut Mathis dan Jackson (2006:122).

### **Job Satisfaction (Kepuasan Kerja)**

Kepuasan kerja meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif emosi yang negatif atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Robbins-Judge 2008:99). Pernyataan ini didukung oleh Wexley dan Yulk (1977) yang menjelaskan kepuasan kerja sebagai cermin perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

### **Turnover Intentions (Keinginan Berpindah)**

Mathis-Jackson (2006:125) mengemukakan bahwa intensi *Turnover* (*Perputaran*) adalah Proses dimana karyawan-karyawan organisasi dan harus digantikan. Jenis Perputaran dapat dikelompokkan dalam beberapa cara yang berbeda yaitu :

- 1) Perputaran Tidak Sukarela : Pemecatan karena kinerja yang buruk dan pelanggaran peraturan kerja.
- 2) Perputaran Secara Sukarela : Karyawan meninggalkan perusahaan karena keinginannya sendiri.

### **Hipotesis**

- H1 : *Salary Strategy* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* karyawan di CV.Cipta Karya Mandiri Mojokerto.
- H2 : *Job Enrichment Strategy* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* karyawan di CV. Cipta Karya Mandiri Mojokerto
- H3 : *Job Enrichment Strategy* berpengaruh positif terhadap *Employee Commitment* di CV.Cipta Karya Mandiri Mojokerto.
- H4 : *Job Stability Strategy* berpengaruh positif terhadap *Employee Commitment* di CV.Cipta Karya Mandiri Mojokerto.
- H5 : *Employee Commitment* berpengaruh negatif Terhadap *Turnover Intentions* di CV.Cipta Karya Mandiri Mojokerto.
- H6 : *Employee Commitment* memediasi pengaruh Job Satisfaction Terhadap Turnover Intentions di CV.Cipta Karya Mandiri Mojokerto.

## **METODE PENELITIAN**

Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain kausal yang menganalisis pengaruh antara variabel yang satu dengan variabel yang lain. Jenis penelitian ini merupakan penelitian dengan hipotesis yang bertujuan untuk

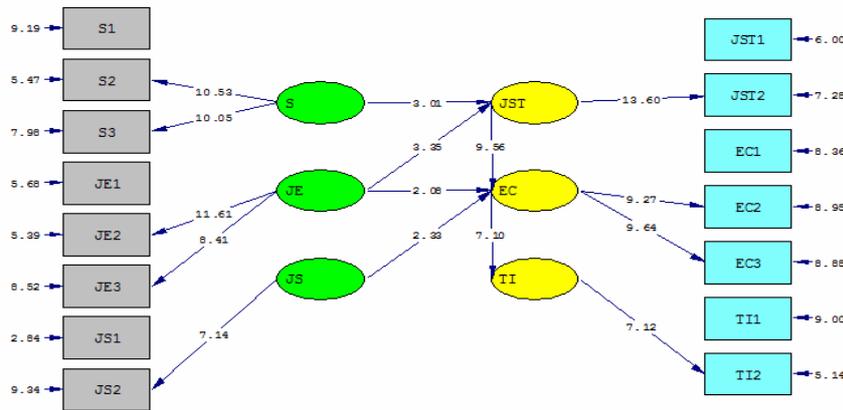
menganalisis pengaruh *Salary*, *job Enrichment*, *Job stability*, dimediasi oleh *Job Satisfaction* dan *Employee Commitment* terhadap *Turnover Intentions* karyawan.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, Data primer adalah data asli yang dikumpulkan oleh periset untuk menjawab masalah risetnya secara khusus (Istijanto,2005). Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuisioner kepada para karyawan CV Cipta Karya Mandiri kota Mojokerto. Menurut Yamin dan Kurniawan (2009:29), dalam Lisrel ada dua jenis output pengujian normalitas data yaitu *univariate normality* dan *multivariate normality* Menurut Yamin dan Kurniawan (2009:32), uji kecocokan model digunakan untuk menguji model yang dihipotesiskan merupakan model yang baik untuk mempresentasikan hasil penelitian.

SEM (*Structural Equation Modeling*) tidak mempunyai uji statistik tunggal terbaik yang dapat memperjelas kekuatan dalam memprediksi sebuah model.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis dapat dijelaskan dengan GAMBAR 1 di bawah ini :



Berdasarkan pada nilai t-value measurement dan structural model penelitian maka hasil pengujian hipotesis sebagai berikut :

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Kecocokan Model Struktural**

Hubungan Variabel	Koefisien	Nilai-t	R <sup>2</sup>	Keterangan
S-JST	0,30	3,01	0,38	Diterima
JE-JST	0,66	3,35	0,38	Diterima
JE-EC	1,02	2,08	1,02	Diterima
JS-EC	0,47	2,33	1,02	Diterima
JST-EC	2,41	9,56	1,02	Diterima
EC-TI	0,29	7,10	1,07	Diterima

Sumber: Lampiran output Syntax, diolah

Penelitian ini menunjukkan hipotesis pertama (H1) bahwa *Salary* sangat penting untuk kepuasan kerja yang mana diharapkan dapat mempengaruhi keinginan berpindah karyawan supaya tetap bekerja pada perusahaan secara tidak langsung. Analisis ini menegaskan bahwa *Salary*, seperti gaji yang diberikan sesuai dengan jumlah pekerjaan yang dikerjakan, gaji yang sama pada posisi yang sama, gaji disesuaikan dengan jenis pekerjaan memiliki efek signifikan pada kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Penelitian ini menunjukkan hipotesis kedua & ketiga (H2.H3) bahwa, *Job Enrichment* sangat penting untuk mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen karyawan dengan tingginya kepuasan kerja dan tingkat komitmen akan menekan keinginan berpindah karyawan.

Penelitian ini juga menunjukkan hipotesis keempat (H4) bahwa *Job stability* juga sangat penting untuk mempengaruhi komitmen karyawan. Hal ini disebabkan karena *Job stability* merupakan perasaan cocok dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan sehingga karyawan merasa nyaman dengan pekerjaan dan akan merasa kehilangan pekerjaan apabila karyawan tersebut keluar dari perusahaan itu, dan *Job Stability* juga merupakan jaminan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya untuk memberikan kesan bahwa perusahaan sangat membutuhkan kinerja mereka dengan memperlakukan karyawan dengan baik sehingga *Job stability* berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen karyawan.

Dalam penelitian ini menunjukkan hipotesis kelima (H5) bahwa kepuasan kerja sangat penting dalam mempengaruhi komitmen karyawan, dimana jika kepuasan kerja karyawan tinggi komitmen karyawan pun juga akan meningkat. Hal ini dibuktikan dengan tingginya nilai  $t$  sebesar 9,56 (diatas 1,96) sehingga dinyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen karyawan.

Dalam penelitian ini juga menunjukkan hipotesis keenam (H6) bahwa komitmen karyawan sangat mempengaruhi pada tingkat perpindahan karyawan hal ini dibuktikan dengan tingginya nilai  $t$  yang diperoleh sebesar 7,10 (di atas 1,96) hal ini dapat dirumuskan bahwa tingkat komitmen karyawan berpengaruh signifikan secara terbalik terhadap keinginan berpindah karyawan, dimana tingginya tingkat komitmen karyawan mempengaruhi rendahnya tingkat keinginan berpindah karyawan.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik simpulan sebagai berikut :

1. Hipotesis 1 yang menyatakan *Salary* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* diterima. Hal ini berarti salary mempengaruhi *job Satisfaction*.
2. Hipotesis 2 yang menyatakan *Job Enrichment* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* diterima. Hal ini berarti bahwa *Job Enrichment* dapat mempengaruhi *Job Satisfaction*.
3. Hipotesis 3 yang menyatakan *Job Enrichment* berpengaruh terhadap *Employee Commitment* diterima. Hal ini berarti bahwa *Job Enrichment* dapat mempengaruhi *Employee Commitment*
4. Hipotesis 4 yang menyatakan *Job Stability* berpengaruh terhadap *Employee Commitment* diterima. Hal ini berarti bahwa *Job Stability* mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi *Employee Commitment* kepada organisasinya.
5. Hipotesis 5 yang menyatakan *employee commitment* berpengaruh terhadap *turnover intentions* diterima. Hal ini berarti semakin tinggi *employee commitment* karyawan semakin rendah pula *turnover intentions* pada organisasi.
6. Hipotesis 6 yang menyatakan *Employee Commitment* sebagai variabel mediasi terhadap *Turnover Intentions* diterima. Hal ini berarti tingginya tingkat komitmen berpengaruh pada *Turnover Intentions*.

### Saran

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi yang ingin melakukan penelitian sejenis atau melakukan penelitian lebih lanjut, khususnya mengenai konsep atau teori yang mendukung pengetahuan manajemen sdm, khususnya yang terkait dengan *Turnover Intentions* (perpindahan karyawan) terutama dalam bidang pengelolaan karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, saran yang diberikan oleh peneliti sebagai berikut :

1. CV Cipta Karya Mandiri, di masa mendatang hendaknya memperhatikan Pengayaan pekerjaan (*Job Enrichment*) karyawan mereka, karena *job enrichment* merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan supaya karyawan dapat komitmen terhadap perusahaan . Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan banyaknya pekerjaan yang diberikan dan menuntut tanggung jawab karyawan untuk bekerja lebih maksimal supaya karyawan merasa dibutuhkan oleh perusahaan dengan demikian secara tidak langsung mempengaruhi tingkat komitmen terhadap perusahaan..
2. CV Cipta Karya Mandiri, di masa mendatang, hendaknya memperhatikan *Job Stability* untuk mempengaruhi tingkat Komitmen karyawan (*Employee Commitment*). Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan, supaya karyawan merasakan cocok dengan pekerjaannya dan menjadikan pekerjaan merupakan bagian dari hidupnya. Dengan demikian *Job stability* dapat mempengaruhi tingkat komitmen karyawan, dimana tingginya *Job stability* berpengaruh terhadap tingginya *Employee Commitment*.

Pada kesempatan ini penulis hendak menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Dr C. Marlina Junaedi, SE., M.Si., selaku Dosen Pembimbing I yang telah dengan sabar meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan di tengah-tengah kesibukan yang padat.
2. Drs Julius Runtu, SS., M.Si., selaku Dosen Pembimbing II yang telah dengan sabar meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan di tengah-tengah kesibukan yang padat.

## REFERENSI

- Aktami, Bayu (...), Kontribusi Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan., Mahasiswa Program Magister Psikologi Universitas Gunadarma diakses tanggal 12 04 2012.
- Andin, R., 2006, Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Pada Rumah sakit Roemani Semarang), Tesis dari S-2 Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.
- Arocas, L. R., & Camps J., 2008, A model of high Performance Work Practices and Turnover Intentions, *Journal Of Human Resources*, Vol. 37 pp. 26-46

- Herzberg, Frederick 1923-2000, *psikolog klinis Amerika dan perintis Job Enrichment (pengayaan pekerjaan)*. <http://rumahbelajarpsikologi.com/index.php/motivasi.html> diakses tanggal 12 04 2012
- Karstoro, M., 2008, Pengaruh Gaji, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Tetap Pada PO Rosalia Indah, Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Mathis, R. L., & Jackson J. H., 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10, Jakarta: Salemba Empat.
- Nugraha, S. H., 2010, Hubungan Antara Job Enrichment dengan Kepuasan Kerja Karyawan PD.BPR BKK Purwodadi, Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Robbins, S. P., & Judge T. A., 2008, *Perilaku Organisasi*: Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekiguchi, T., et al. 2008, The role Of Job Embeddedness on employee performance: The Interactive Effects with Leader-Member Exchange And Organization-Based Self-Esteem, *Journal Of Personnel Psycholog*, Vol. 61 pp 761-792.  
<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/05/gaji-definisi-peranan-fungsi-dan-tujuan.html> diakses tanggal 12 04 2012.
- Sina, Siprianus, S., 2011., Modul Pembelajaran Analisis Multivariat, Fakultas Bisnis Unika Widya Mandala Surabaya.
- Sutomo, Devi 2008 Pengaruh *Perceived Ease Of Use, Perceived Usefulness, Dan Perceived Risk* Terhadap *Intention To Transact* PD Toko Online di Surabaya, Fakultas Ekonomi Manajemen Ritel Unika Widya Mandala Surabaya.
- Yamin, S., dan Kurniawan H., 2009, *Structural Equation Modeling*, Seri 2, Jakarta: Salemba Infotek.
- Yuadi, Imam. 2009, Analisis Technology Acceptance Model terhadap Perpustakaan Digital dengan Structural Equation Modeling. Departemen ilmu informasi dan perpustakaan.  
<http://palimpsest.fisip.unair.ac.id/images/pdf/imam.pdf>