DIMENSI PRAKTIK SDM DAN INTENSI *TURNOVER* PADA KARYAWAN

Fransisca Dina Aryani P.[i] **dan P. Henrietta P.D.A.D.S.**[ii]

[i] Mahasiswa Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Sanata Dharma
Kampus III Paingan Maguwoharjo, Depok, Sleman, Yogyakarta 55282
email: *fransiscadina09@yahoo.com*

[ii] Dosen Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Sanata Dharma
Kampus III Paingan Maguwoharjo, Depok, Sleman, Yogyakarta 55282
email: *henrietta.2575@gmail.com*

ABSTRACT

This research aimed to find out the correlation between HR practice and turnover intention on employees. Hyphotesis of this research was that the dimensions of HR practice have a negative correlation with turnover intention. Sample was taken by convenience sampling, total of research sample were 131 employees. Data was taken by using two scales, those were HR Practice scale and Turnover Intention scale. HR Practices had 0,944 alpha reliability coefficients and Turnover Intention scale was 0,952. The result showed that growth opportunities dimension was obtain coefficient correlation (r) -0,680 with 0,000 significances. Dimensions of job security and compensation was obtain coefficient correlation (r) -0,654 with 0,000 significances; and training dimension was obtain coefficient correlation (r) -0,584 with 0,000 significances.The last dimension, namely participation and supervisor support was obtain coefficient correlation (r) -0,467 with 0,000 significances. The result showed that dimensions of HR practice have a negative correlation and significant with turnover intention.

Keywords: Dimensions of HR practice, HR practice, Turnover intention.

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebuah organisasi memiliki tujuan untuk menjadi usaha yang maju dan berkembang di negaranya. Tetapi menurut Sembiring (2010) dalam menjalankan fungsi dan tujuannya, organisasi memiliki permasalahan eksternal dan permasalah internal. Permasalahan eksternal adalah permasalahan yang terjadi, yang dipengaruhi oleh faktor dari luar organisasi, misalnya kebijaksanaan pemerintah di bidang politik dan tingkat persaingan yang semakin ketat. Sedangkan permasalahan internal adalah permasalahan yang umum terjadi dalam organisasi akibat beragamnya manusia sebagai anggota organisasi, dengan berbagai macam karakter, sifat dan pemikiran yang menimbulkan gesekan, pertentangan, dan konflik.

Salah satu permasalahan internal yang dihadapi oleh perusahaan adalah *turnover*. Survey Hay Group dan *Centre for Economics and Business Research* (2013) mengungkapkan rata-rata *turnover* karyawan secara global adalah 22,2% atau sekitar 162.000.000 jiwa, jumlah ini meningkat 0,3% dari tahun 2012.

Berhentinya karyawan bekerja dalam sebuah organisasi disebut dengan *turnover*. Mobley (1986) memberikan batasan untuk *turnover* sebagai berhentinya individu dari suatu organisasi yang disertai dengan imbalan keuangan. Menurut Mathias dan Jackson (2006) *turnover* dapat terjadi secara sukarela atas keinginan individu sendiri atau tidak sukarela atas keinginan organisasi karena kinerja yang buruk atau melanggar peraturan. *Turnover* sukarela maupun tidak sukarela merupakan fenomena penting dalam organisasi (Mobley, 1986). Lee dan Maurer (dalam Riggio, 2008) mengungkapkan organisasi perlu memahami alasan karyawan yang bekerja dengan baik memilih meninggalkan pekerjaannya sekarang. Hal tersebut perlu dilakukan karena *turnover* bisa berdampak mahal untuk organisasi karena mengeluarkan biaya yang banyak.

Turnover dalam praktiknya memiliki dampak positif dan negatif. Dampak positif dari *turnover* yaitu, mutasi karyawan yang kurang berprestasi, pembaharuan, fleksibilitas, kemampuan menyesuaikan diri,

pengurangan dalam perilaku pengunduran diri lainnya dan berkurangnya konflik (Mobley, 1986). Menurut Riggio (2008) dampak negatif dari *turnover* yaitu, dapat membuat produktivitas organisasi berkurang dan biaya meningkat. Organisasi perlu menyiapkan waktu dan biaya tambahan untuk mencari pengganti karyawan yang telah keluar dan perlu memberikan pelatihan kembali pada karyawan baru, yang berarti organisasi perlu juga mengeluarkan biaya untuk melakukan pelatihan. Selain itu kinerja karyawan yang baru belum tentu sebaik kinerja karyawan yang terdahulu.

Mobley (1986) menambahkan *turnover* juga dapat mempengaruhi masalah pola komunikasi dan sosial, merosotnya semangat kerja, strategi-strategi pengendalian yang kaku dan biaya-biaya peluang strategik. Strategi-strategi pengendalian yang kaku adalah tanggapan manajemen yang kurang tepat, kurang efektif atau kurang produktif dikarenakan tidak memperoleh informasi yang cukup tentang sebab dan akibat dari *turnover* (misalnya, kenaikan gaji yang dipukul rata). Biaya-biaya peluang strategik adalah penundaan atau pembatalan usaha-usaha yang mempunyai laba yang cukup besar.

Karyawan yang akan melakukan *turnover* terlebih dahulu telah melalui proses sehingga akhirnya memutuskan untuk keluar dari organisasinya. Model hubungan perantara Mobley (1986) menjelaskan bahwa niat karyawan untuk keluar dari pekerjaan berawal dari dari rasa tidak puas terhadap organisasi. Karyawan yang tidak puas melakukan refleksi kembali kemudian menimbulkan pikiran-pikiran untuk keluar sehingga mendorong pada pengevaluasian perilaku *turnover* dan berbagai alternatif pekerjaan lain. Selanjutnya muncul niat karyawan untuk mencari berbagai pekerjaan alternatif lain dan kemudian keluar dari perusahaan.

Spector (2008) menyatakan bahwa niat seringkali merupakan perintis terhadap perilaku *turnover* sehingga niat dapat menjadi prediksi untuk *turnover*. Menurut Poza dan Hennerberger (dalam Triyanto dan Santosa, 2009) niat keluar atau *turnover intention* merupakan refleksi secara subjektif seorang karyawan yang akan merubah pekerjaannya dalam periode waktu tertentu. Hal tersebut serupa dengan yang disampaikan oleh Tett dan Meyer (dalam Elci, Sener, Aksoy, dan Alpkan, 2012) bahwa intensi *turnover* adalah keinginan secara sadar dan terencana untuk meninggalkan organisasi.

Karyawan memiliki alasan tertentu yang menyebabkan karyawan berniat melakukan *turnover*. Dardar, Jusoh dan Rasli (2012) menemukan bahwa pekerjaan alternatif merupakan salah satu penyebab seseorang memilih meninggalkan pekerjaannya sekarang. Banyak alasan karyawan memilih pekerjaan yang lain, antara lain harapan mendapat kehidupan yang lebih baik atau tempat kerja yang lebih dekat dengan keluarga. Hasil penelitian Lehong dan Hongguang (2012) menunjukkan faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* pada karyawan di perusahaan tambang batu bara di Cina adalah kepuasan kerja, kompensasi, kesempatan, pekerjaan membosankan, tingkat dukungan rekan serta dukungan teman sederajat. Hal-hal tersebut dapat dicegah dengan pengelolaan SDM atau yang dikenal dengan praktik SDM. Allen, Shore dan Griffeth (2003) mempertegas bahwa praktik Sumber Daya Manusia (SDM) membantu untuk mempertahankan karyawan sehingga mengurangi tingkat *turnover* melalui persepsi karyawan terhadap praktek SDM yang mendukung. Praktik-praktik SDM seperti gaji, tunjangan dan pelatihan berhubungan negatif dengan *turnover* karena memotivasi karyawan dan mempertahakan karyawan pada pekerjaan mereka (Lazear; Madrian; Gruber & Madrian, dalam Bawa dan Jantan, 2005).

Menurut Cahayani (2005) praktik SDM adalah pengelolaan manusia yang berada dalam suatu organisasi. Wayne, Shore dan Liden (1997) mengungkapkan praktik SDM berfungsi sebagai sinyal kepada karyawan sejauh mana nilai-nilai organisasi dan kepedulian kepada mereka sebagai individu. Individu yang merasa mendapat dukungan besar dari organisasi yang mempekerjakan mereka kemudian akan lebih merasa berkewajiban untuk membalas dukungan organisasi (Eisenberger et al; Einsenberger, Fasolo & Davis-LaMastro; Shore & Wayne, dalam Allen et al, 2003).

Bawa dan Jantan (2005) dalam penelitiannya tentang praktik SDM menyebutkan bahwa dimensi praktik SDM terdiri dari proses kepegawaian dan pemantauan karyawan, deskripsi pekerjaan, pelatihan, penilaian kinerja, partisipasi, keamanan kerja dan kompensasi. Sementara itu Allen et al (2003) juga mengungkapkan dimensi praktik SDM yang digunakan dalam penelitiannya, yaitu partisipasi dalam mengambil keputusan, keadilan penghargaan/pengakuan dan kesempatan berkembang. Serupa dengan penelitian-penelitian tersebut, Bergiel, Nguyen, Clenney dan Taylor (2009) mengungkapkan dimensi praktik SDM meliputi pelatihan, dukungan supervisor, kesempatan berkembang dan kompensasi.

Penelitian Bawa dan Jantan (2005) pada perusahaan perkebunan di Malaysia menemukan dua hasil mengenai praktik SDM, yang pertama yaitu, proses kepegawaian dan pemantauan karyawan berhubungan negatif dengan *turnover* tidak sukarela. Hasil yang kedua adalah deskripsi pekerjaan berhubungan positif dengan *turnover* sukarela, namun tidak ditemukan hubungan negatif yang signifikan antara praktik SDM dalam mengurangi *turnover* sukarela. Pada penelitian tersebut dijelaskan bahwa faktor kondisi ekonomi negara yang dapat mempengaruhi tingkat *turnover* ditunjukkan melalui tingkat pengangguran dan tersedianya pekerjaan. Pada Agustus tahun 2013 jumlah pengangguran di Indonesia mencapai 6,25% meningkat dari sebelumnya 5, 92% dan jumlah pengangguran di Malaysia mencapai 2,8% menurun dari jumlah sebelumnya yaitu sebesar 3,3% (*http://id.tradingeconomics.com/unemployment-rate*). Mobley (1986) menyatakan apabila pengangguran meningkat, maka tingkat *turnover* karyawan menurun dan sebaliknya.

Huselid (1995) dalam penelitiannya menemukan bahwa praktik SDM berkontribusi terhadap pengembangan karyawan atau motivasi karyawan sehingga dapat mempertahankan karyawan dan berhubungan negatif dengan tingkat *turnover* organisasi. Tetapi menurut Campbell (dalam Allen et al, 2003) penting untuk menjelaskan hubungan antara jenis praktik SDM dan keputusan *turnover* pada tingkat individu yang buktinya masih terbatas. Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti hubungan antara praktik SDM dengan intensi *turnover*.

1.2 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara Dimensi Praktik SDM dan Intensi *Turnover* pada karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan umpan balik bagi karyawan dan organisasi mengenai penerapan dimensi praktik SDM dan intensi *Turnover* yang ada dalam perusahaan.

2. LANDASAN TEORI

Pengelolaan manusia merupakan salah satu bidang yang rumit dalam organisasi karena heterogenitasnya sumber daya dalam segala aspek (Sirait, 2006). Berdasarkan hal tersebut organisasi perlu melakukan pengelolaan manusia yang berada dalam suatu organisasi atau yang dikenal dengan Praktik Sumber Daya Manusia (Cahayani, 2005). Praktik SDM tersebut berbentuk rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien (Mathias dan Jackson, 2006). Allen, Shore dan Griffeth (2003) dalam penelitiannya menemukan bahwa praktik SDM mampu menyebabkan keterikatan afektif terhadap organisasi melalui persepsi karyawan bahwa organisasi mendukung dan peduli terhadap mereka.

Hariandja (2002) menjelaskan praktik SDM meliputi keseluruhan penentuan dan pelaksanaan aktivitas, *policy*, dan program dengan cara yang etis dan dapat dipertanggung jawabkan. Hal tersebut bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungan karyawan terhadap peningkatan efektivitas organisasi. Selain itu sasaran dari penerapan praktik SDM adalah karyawan dapat mencapai produktivitas yang tinggi, karyawan mampu bertahan dalam organisasi dalam waktu yang lama, rendahnya tingkat ketidakhadiran dan karyawan merasa puas dalam menjalankan tugas (Sirait, 2006).

Terdapat dua pendekatan dalam praktik SDM yaitu, keras dan lunak (Cahayani, 2005). Pendekatan keras artinya pemimpin akan berlaku baik jika karyawan bermanfaat untuk organisasi, sedangkan pendekatan lunak artinya pemimpin memperlakukan karyawan dengan menekankan pentingnya komunikasi, motivasi dan kepemimpinan. Hal tersebut dilakukan agar pembuatan dan pelaksanaan peraturan-peraturan dan kebijakan dapat diterima baik oleh karyawan secara menyeluruh dan individual (Sirait, 2006).

Menurut Sembiring (2010) kesalahan dalam pengelolaan manusia dalam organisasi akan berakibat fatal yakni, kehancuran organisasi seperti kehilangan karyawan yang bekerja dengan baik. Oleh karena itu, praktik SDM merupakan faktor yang berpengaruh bagi keberhasilan organisasi.

Bawa dan Jantan (2005) dalam penelitiannya tentang praktik SDM menyebutkan bahwa dimensi praktik SDM terdiri dari proses kepegawaian dan pemantauan karyawan, deskripsi pekerjaan, pelatihan, penilaian kinerja, partisipasi, keamanan kerja dan kompensasi. Sementara itu Allen et al (2003) juga mengungkapkan dimensi praktik SDM yang digunakan dalam penelitiannya, yaitu partisipasi dalam mengambil

keputusan, keadilan penghargaan/pengakuan dan kesempatan berkembang. Serupa dengan penelitian-penelitian tersebut, Bergiel, Nguyen, Clenney dan Taylor (2009) juga mengungkapkan dimensi praktik SDM meliputi pelatihan, dukungan supervisor, kesempatan berkembang dan kompensasi.

Menurut Cahayani (2005) praktik SDM yang berjalan sesuai dengan dimensi-dimensi yang ditetapkan membuat organisasi dapat menyeimbangkan dan beradaptasi dengan kebutuhan dan kepentingan karyawan melalui terkelolanya tenaga kerja yang beragam dalam hal perbedaan kebutuhan penempatan, gaya kerja, dan aspirasi. Keseimbangan organisasi dengan kebutuhan karyawan menyebabkan tercipta kesamaan kesempatan dalam aspirasi dan perkembangan karir sehingga karyawan merasa prestasinya dinilai dan dihargai. Sistem kerja juga menjadi berkembang melalui praktik SDM yang terjadi melalui prosedur perekrutan dan seleksi yang ketat, kompensasi dan insentif yang disesuaikan dengan kinerja, dan mendapatkan orientasi yang sesuai kemampuan karyawan dan keinginan organisasi. Sistem kerja yang berkembang membuat kapasitas yang dimiliki karyawan meningkat dan lebih baik serta kesejahteraan fisik dan mental karyawan menjadi lebih baik. Praktik SDM juga membuat berkembang dengan baik iklim kerjasama tim dan fleksibilitas serta kepercayaan, iklim yang produktif dan harmonis dalam bekerja melalui asosiasi antara manajemen dan karyawan. Pada akhirnya, praktik SDM menyebabkan karyawan memiliki motivasi tinggi dan organisasi dapat mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya.

Penerapan praktik SDM dalam organisasi tidak semuanya berjalan mengikuti dimensi-dimensi yang ditetapkan. Sirait (2006) mengungkapkan ada dampak dari praktik SDM yang kurang baik yaitu, organisasi menjadi mempekerjakan orang yang tidak tepat pada suatu pekerjaan. Hal tersebut membuat organisasi menyia-nyiakan waktu dengan *interview* yang tidak bermanfaat. Praktik SDM yang kurang baik dalam bentuk karyawan merasa menerima gaji yang tidak sesuai dengan harapan atau prestasi kerja yang diberikan dan kurang merasakan adanya pengembangan karyawan akan menimbulkan ketidakpuasan kerja dan tingginya tingkat *turnover* pada karyawan.

Menurut Mobley (1986) *turnover* adalah berhentinya individu dari suatu organisasi yang disertai dengan imbalan keuangan. Hal senada juga disampaikan oleh Martoyo (2000) yang mendefinisikan *turnover* sebagai lepasnya hubungan kerja secara resmi dari kesatuan atau organisasi di mana mereka bekerja atau dikenal dengan pemutusan hubungan kerja.

Mathias dan Jackson (2006) menyatakan *turnover* dapat terjadi secara tidak sukarela (*involuntary)* dan sukarela (*voluntary)* dan. *Turnover* tidak sukarela terjadi karena keinginan organisasi karena kinerja karyawan yang buruk atau karyawan tersebut melanggar peraturan sehingga memungkinkan organisasi untuk memberhentikan karyawan ketika kontribusinya kurang diinginkan (Bawa dan Jantan, 2005). *Turnover* sukarela terjadi karena atas keinginan individu sendiri yang dipengaruhi oleh peluang karir, gaji, pengawasan, geografi dan alasan pribadi/keluarga. (Mathias dan Jackson, 2006).

Mobley (1986) menyatakan bahwa niat merupakan faktor peramal *turnover* yang paling baik. Hal tersebut didukung hasil penelitian Allen, Shore dan Griffeth (2003) yang menunjukkan secara signifikan intensi *turnover* berhubungan positif dengan perilaku *turnover* yang sebenarnya. Menurut Spector (2008) hal tersebut karena niat seringkali menjadi perintis terhadap perilaku yang mengarah ke *turnover*.

Keinginan karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya atau meninggalkan organisasi dikenal dengan intensi *turnover.* Keinginan tersebut muncul sebagai bentuk dari refleksi subjektif karyawan (Poza & Hennerberger dalam Triyanto & Santosa, 2009). Hasil refleksi subjektif karyawan menyebabkan karyawan secara sadar dan terencana memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi (Tett dan Meyer, dalam Elci, Sener, Aksoy, dan Alpkan, 2012).

Berdasarkan model hubungan perantara Mobley (1986) dapat diambil kesimpulan bahwa intensi *turnover* terdiri dari 3 aspek, yaitu:

a. Berpikir untuk keluar dari perusahaan tempat bekerja, yaitu pikiran karyawan untuk keluar dari organisasi tempat bekerja setelah melakukan pertimbangan.
b. Intensi untuk mencari pekerjaan lain, yaitu keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain atau tempat kerja baru setelah melakukan pertimbangan.
c. Intensi untuk keluar dari tempat bekerja, yaitu keinginan karyawan untuk berhenti dari organisasinya setelah melakukan pertimbangan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian korelasional. Penelitian korelasional bertujuan menyelidiki sejauh mana variasi pada satu variabel berkaitan dengan variasi pada suatu atau lebih variabel lain, berdasarkan koefisien korelasi (Azwar, 2009).

Subjek yang digunakan berasal dari beberapa perusahaan di Indonesia. Subjek berusia maksimal 30 tahun, hal tersebut karena menurut Mobley (1986) usia mempengaruhi intensi *turnover* dan rentang usia tersebut merupakan masa dimana karyawan mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk mendapatkan pekerjaan baru dan memiliki tanggung jawab kekeluargaan yang lebih kecil. Masa kerja subjek yang digunakan dalam penelitian ini maksimal 5 tahun. Hal tersebut karena karyawan yang mempunyai masa kerja yang pendek memiliki kemungkinan melakukan *turnover* dibandingkan yang memiliki masa kerja yang panjang (Mobley, 1986). Lehong dan Hongguan (2012) dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa karyawan yang masa kerjanya lebih pendek (maksimal 5 tahun) lebih kuat dalam intensi *turnover*. Teknik pengambilan sampel yang digunakan peneliti adalah *convenience sampling* yaitu, dilakukan dengan cara memilih anggota dari populasi yang dianggap sesuai oleh peneliti untuk dijadikan sampel (Kountur, 2003).

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan penyebaran skala. Skala digunakan sebagai alat ukur aspek afektif dengan stimulusnya berupa pertanyataan atau pernyataan yang tidak langsung mengungkapkan atribut yang hendak diukur, melainkan mengungkap indikator perilaku dari atribut yang bersangkutan (Azwar, 2010). Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Dimensi-dimensi Praktik SDM dan skala Intensi *Turnover*. Reliabilitas skala dalam penelitian ini diuji dengan *Alpha Cronbach* dari program SPSS *for windows* versi 18. Berdasarkan hasil perhitungan terhadap dimensi-dimensi praktik SDM menggunakan SPSS diperoleh koefisien *Alpha Cronbach* sebesar 0,773 untuk dimensi pelatihan, 0,852 untuk dimensi partisipasi dan dukungan supervisor, 0,840 untuk dimensi kesempatan berkembang dan 0,838 untuk dimensi keamanan kerja dan kompensasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa skala Dimensi Praktik SDM memiliki reliabilitas yang baik. Skala Intensi *Turnover* memperoleh koefisien *Alpha Cronbach* sebesar 0,952 yang berarti skala tersebut juga memiliki reliabilitas yang baik. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik korelasi *Product Moment Pearson* dengan program SPSS *for windows* versi 18.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil uji korelasi antara dimensi SDM dan intensi *turnover* maka diperoleh hasil yaitu, dimensi pelatihan memperoleh koefisien korelasi (r) sebesar -0,584 dengan taraf signifikansi 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa ada hubungan negatif antara pelatihan dan intensi *turnover*. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa hipotesis penelitian yang pertama diterima. Penelitian Long, Perumal dan Ajagbe (2012) menyatakan bahwa pelatihan penting untuk keberhasilan setiap organisasi modern karena organisasi harus memiliki kompetensi dan rangkaian khusus terutama tentang pengetahuan dan keahlian yang akan memberikan perusahaan keunggulan dari pesaingnya. Karyawan yang telah dipersiapkan kemampuannya menjadi sesuai dengan keinginan organisasi sehingga siap dalam bekerja.

Hasil uji korelasi pada dimensi partisipasi dan dukungan supervisor dengan koefisien korelasi (r) sebesar -0,467 dan taraf signifikansi 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis penelitian yang kedua diterima, yaitu ada hubungan negatif antara partisipasi dan dukungan supervisor dan intensi *turnover*. Hasil ini sesuai dengan penelitian Bergiel et al (2009) yang menemukan ketika supervisor mendukung berupa memberikan pedoman, saran, bantuan, kepercayaan dan pujian untuk bawahannya maka membangun hubungan yang lebih baik dengan rekan-rekan, membantu karyawan menjadi lebih baik sesuai dengan pekerjaan dan organisasi serta menjadi pertimbangan untuk meninggalkan organisasi.

Dimensi kesempatan berkembang memperoleh koefiesien korelasi yang paling besar, yaitu (r) sebesar -0,680 dengan taraf signifikansi 0,000. Hasil tersebut menunjukkan ada hubungan negatif antara kesempatan berkembang dan intensi *turnover.* Hubungan tersebut menunjukkan bahwa hipotesis penelitian yang ketiga diterima. Hasil ini sesuai dengan penelitian Bergiel, Nguyen, Clenney dan Taylor (2009) yang menemukan bahwa kesempatan berkembang membuat karyawan akan memiliki posisi, gaji, atau lingkungan kerja yang

lebih baik. Hal tersebut akan menjadi pertimbangan bagi karyawan untuk meninggalkan organisasi yang menawarkan kesempatan berkembang yang baik.

Hasil uji korelasi yang terakhir pada dimensi keamanan kerja dan kompensasi memperoleh koefisien korelasi sebesar (r) -0,654 dengan taraf signifikansi 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis penelitian yang keempat diterima yaitu, ada hubungan negatif antara keamanan kerja dan kompensasi dan intensi *turnover.* Hal tersebut karena gaji dan tunjangan dapat memotivasi karyawan dan mempertahankan karyawan dalam pekerjaannya (Lazear; Madrian; Gruber & Madrian, dalam Bawa dan Jantan, 2005). Kompensasi dan jaminan kesehatan serta keselamatan kerja yang dianggap adil oleh karyawan akan membuat karyawan bertahan lama pada pekerjaannya.

Hasil uji korelasi terhadap dimensi praktik SDM menunjukkan bahwa ada hubungan negatif dan signifikan dengan intensi *turnover.* Semakin baik dimensi-dimensi praktik SDM yang dirasakan karyawan maka intensi karyawan untuk melakukan *turnover* semakin rendah. Hal ini berarti karyawan yang menilai bahwa dimensi-dimensi praktik SDM yang diterimanya baik maka diasumsikan membuat karyawan merasa senang dan memiliki keterikatan afektif terhadap perusahaan sehingga memiliki kemauan untuk bekerja keras dan keinginan untuk tinggal dengan perusahaan. Sebaliknya semakin buruk dimensi-dimensi praktik SDM yang dirasakan karyawan maka menyebabkan intensi *turnover* karyawan semakin tinggi. Karyawan yang menilai bahwa dimensi-dimensi praktik SDM yang diterimanya kurang baik maka diasumsikan akan menimbulkan perasaan tidak senang dalam bekerja sehingga ketika karyawan merasa tidak kuat lagi akan memiliki niat untuk melakukan *turnover.*

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian Bawa dan Jantan (2005) yang tidak menemukan hubungan negatif secara signifikan antara praktik SDM dalam mengurangi *turnover* sukarela. Akan tetapi hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Allen, Shore dan Griffeth (2003) yang mengungkapkan bahwa praktik SDM membantu untuk mempertahankan karyawan sehingga mengurangi tingkat *turnover.* Hal tersebut karena praktik SDM memiliki dampak yaitu, membuat karyawan merasa prestasinya dinilai dan dihargai, kapasitas yang dimiliki karyawan meningkat dan lebih baik serta kesejahteraan fisik dan mental karyawan menjadi lebih baik. Selain itu, praktik SDM membuat iklim kerjasama tim dan fleksibilitas serta kepercayaan berkembang dengan baik dan terciptanya iklim yang produktif dan harmonis dalam bekerja melalui asosiasi antara manajemen dan karyawan (Cahayani, 2005). Dampak-dampak tersebut menyebabkan karyawan memiliki motivasi tinggi dan perusahaan dapat mempertahankan tenaga kerja yang cakap dan dapat dipercaya.

Allen et al (2003) mengungkapkan bahwa praktik SDM mampu menyebabkan keterikatan afektif terhadap organisasi karena persepsi karyawan bahwa organisasi mendukung dan peduli terhadap mereka. Di samping itu, menurut Schultz dan Schultz (2009) komitmen organisasi sangat berhubungan dengan *turnover*. Semakin besar komitmen seseorang terhadap pekerjaan dan perusahaan maka semakin kecil kemungkinannya untuk berhenti. Karyawan baru yang belum membuat komitmen yang kuat untuk organisasi cenderung akan mudah memilih keluar dan pindah ke perusahaan lain (Smither, 1994).

5. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa semakin baik dimensi-dimensi Praktik SDM maka semakin rendah intensi *turnover* karyawan dan semakin buruk dimensi-dimensi Praktik SDM maka semakin tinggi intensi *turnover* yang dimiliki karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Ajzen, I. 1991. "The Theory of Planned Behavior". *Organizational Behavior And Human Decision Process. 50*, p.176-211.

Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R.W. 2003. "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process". *Journal of Management*, *29* (1), p. 99–118.

Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (ed. ke 4). Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Azwar, S. 2009. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Azwar, S. 2010. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Bawa, M.A., & Jantan, M. 2005. "Human Resource Practices As Determinants Of Employee Turnover: An Empirical Investigation". *Asian Academy of Management Journal*, *10* (2), p. 69–80.

Bergiel, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F., dan Taylor, G.S. 2009. "Human Resource Practices, Job Embeddedness And Intention to Quit". *Management Research News, 32* (3), p. 205-219.

Cahayani, A. 2005. *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks.

Dardar, A.H.A., Jusoh, A., dan Rasli, A. 2012. "The Impact of Job Training, Job Satisfaction and Alternative Job Opportunities on Job Turnover in Libyan Oil Companies". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *40*, p. 389 – 394.

Elci, M., Sener, I., Aksoy, S., dan Alpkan, L. 2012. "The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees' Turnover Intention: The Mediating Role of Work Related Stress". *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 58*, p. 289 – 297.

Hay Group dan Centre for Economics and Business Research. 2013. "Preparing for Take-Off". Diunduh dari *http://atrium.haygroup.com/downloads/marketingps/ww/Preparing%20for%20take%20off%20-%20executive%20summary.pdf,* tanggal 30 November 2013.

Hardjana, A., M. 2001. *Training SDM yang Efektif*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.

Hariandja, M.T.E. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.

Hurlock, E.B. 1991. *Psikologi Perkembangan Suatu Perkembangan Sepanjang Rentang Kehidupan* (ed. ke 5). Jakarta: Erlangga.

Huselid, M.A. 1995. "The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance". *Academy of Management Journal, 38:* p. 635–672.

Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Kountur, R. 2003. *Metode Penelitian Untuk Penulisan Skrispsi dan Tesis*. Jakarta: Penerbit PPM.

Lehong, G, dan Hongguang, D. 2012. "Research on Turnover Intention and Countermeasure of Key Employees in Xuzhou Coal Mining Groups". *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, 4* (21): 4438-4442.

Long, C. S., Perumal, P., dan Ajagbe, M., A. 2012. The Impact of Human Resource Management Practices on Employees' Turnover Intention: A Conceptual Model. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, 4*(2).

Martoyo, S. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Mathias, R.L., dan Jackson, J.H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10, Jakarta: Salemba Empat.

Mobley, H. 1986. *Pergantian Karyawan: Sebab-Akibat dan Pengendaliannya*. Jakarta: PT. Pustaka Binarman Pressindo.

Riggio, R.E. 2008. *Introduction To Industrial/ Organizational Psychology* (ed. ke 5). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Santoso, A. 2010. *Statistik untuk Psikologi dari Blog Jadi Buku*. Yogyakarta: Penerbit Universitas Sanata Dharma.

Schultz, D.P dan Schultz, S.E. 2009. *Psychology and Work Today: International Edition* (ed. ke 10). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Sembiring, J.J. 2010. *Smart HRD Perusahaan Tenang Karyawan Senang*. Jakarta: Visimedia.

Siagian, S., P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sirait, J.T. 2006. *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Grasindo.

Smither, R.D. 1994. *The Psychology of Work and Performance* (ed. ke 2). New York: Harper Collins College Publisher.

Spector, P., E. 2008. *Industrial and Organizational Psychology Research and Practice* (ed. ke 5). United States of America: John Wiley and Sons, Inc.

Supratiknya, A. 1998. *Psikometri*. Yogyakarta: Pusat Penerbitan dan Pengembangan Sumber Belajar Fakultas Psikologi Universitas Sanata Dharma.

Trading Economic. 2013. "New York City". Diunduh dari *http://id.tradingeconomics.com/unemployment-rate,* tanggal 30 November 2013.

Triyanto, A. dan Santosa, T.E.C. 2009. "Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Pengaruhnya Terhadap Keinginan Keluar dan Kepuasan Kerja Karyawan". *Jurnal Manajemen*, *7* (4).

VandenBos, G.R. 2006. *APA Dictionary of Psychology.* Washington, DC: American Psychology Association.

Wayne, S. J., Shore, L. M., dan Liden, R.C. 1997. "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective". *Academy of Management Journal*, 40: 82–111.

Wijono, S. 2010. *Psikologi Industri dan Organisasi: Dalam Suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Kencana.