

**PENGARUH *STRATEGIC HRM PRACTICES* TERHADAP *TURNOVER INTENTION*
DIMEDIASI *EMPLOYEE SATISFACTION* DAN *WORK ENGAGEMENT*
DI INDUSTRI TELEKOMUNIKASI**

Auzan Hilman Hustanto^{1*}, Lucy Warsindah²

^{1,2}Universitas Trisakti, Jakarta, Indonesia

auzan122012003016@std.trisakti.ac.id^{1*}, lucy.warsindah@trisakti.ac.id²

Manuskrip: Agustus -2022; Ditinjau: September -2022; Diterima: September -2022; Online: Oktober-2022;
Diterbitkan: Oktober-2022

ABSTRAK

Penelitian kuantitatif ini bertujuan menganalisis pengaruh *Strategic Human Resource Management (SHRM) Practices* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi *Employee Satisfaction* dan *Work Engagement*. Data kuesioner dikumpulkan dari 466 karyawan tetap PT. Telkom Indonesia yang berlokasi kerja di Jakarta, Bogor, Tangerang, dan Bekasi dengan minimal pengalaman kerja selama satu tahun dan dianalisis menggunakan SEM-AMOS. Hasil penelitian ini menemukan bahwa *SHRM Practices* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Turnover Intention*, melainkan berpengaruh signifikan apabila dimediasi *Employee Satisfaction* dan *Work Engagement*. Implikasi dalam menurunkan *Turnover Intention* adalah perusahaan harus memberikan pelatihan berkelanjutan kepada karyawan dan meninjau ulang sistem penggajian karyawan

Kata Kunci: Kepuasan Karyawan, Praktik HRM Strategis, Niat Perputaran, Keterikatan Kerja

ABSTRACT

This quantitative study investigates the impact of Strategic Human Resource Management (SHRM) Practices on Turnover Intention mediated by Employee Satisfaction and Work Engagement. Questionnaire data were collected from 466 PT. Telkom Indonesia's permanent employees located in Jakarta, Bogor, Tangerang, and Bekasi with a minimum of one year work experience and analyzed using SEM-AMOS. The results found that SHRM Practices didn't have a direct significant effect on Turnover Intention, but had a significant effect if mediated by Employee Satisfaction and Work Engagement. Implication in reducing Turnover Intention is that company must provide sustainable training to employees and reviewing employee payroll system.

Keywords: Employee Satisfaction, Strategic HRM Practices, Turnover Intention, Work Engagement

I. PENDAHULUAN

Industri Telekomunikasi telah diakui sebagai sektor penting untuk pembangunan ekonomi suatu negara, serta serangkaian langkah-langkah pembangunan oleh pemerintah dan pertumbuhan teknologi wireless dan keterlibatan yang dinamis pada sektor swasta telah memainkan peran kunci dalam pertumbuhan eksponensial industri telekomunikasi di sebuah negara (Heppy, 2018). Berdasarkan trend bisnis yang berkembang, perusahaan sebaiknya membuat strategi yang kuat untuk mempertahankan eksistensinya serta kinerja positif sesuai dengan target setiap perusahaan sehingga karyawan yang terampil dan kompeten memainkan peran krusial dalam mencapai kesuksesan perusahaan, namun upaya untuk mempertahankan karyawan kian sulit dikarenakan tingginya permintaan, persediaan terbatas, dan beban kerja yang diberikan kepada karyawan akan semakin meningkat yang akan berpengaruh terhadap keinginan untuk berpindah perusahaan (Dodanwala & Santoso, 2022). Employer harus mempertimbangkan risiko kehilangan karyawan kompeten yang mungkin pergi ke perusahaan lain agar mendapat kesempatan lebih baik (Dechawatanapaisal, 2018). Salah satu usaha yang bisa diperbuat dalam menurunkan turnover adalah dengan mengukur Turnover intention yang merupakan variabel terkuat dalam memprediksi terjadinya turnover di dalam sebuah perusahaan (Dodanwala & Santoso, 2022). Kehilangan karyawan akan mengganggu lingkungan kerja perusahaan dan mengurangi moral karyawan yang masih bekerja di perusahaan, yang selanjutnya menurunkan produktifitas dan menurunkan competitive advantage perusahaan (Dechawatanapaisal, 2018; Memon et al., 2021).

Haque (2021) mengemukakan bahwa SHRM practices menekankan pada hubungan kritical terhadap kesesuaian fungsi manajerial SDM dengan tujuan strategis perusahaan dan nilai tambah untuk hasil organizational performance yang lebih tinggi serta mempengaruhi turnover intention pada karyawan di perusahaan. Keberhasilan visi, misi, serta strategi perusahaan sangat bergantung pada pengembangan dan langkah manajemen SDM yang efisien dan efektif, karena merupakan tulang punggung bagi sebuah perusahaan dengan fokus pada peningkatan kompetensi dan efektivitas sumber daya manusia secara berkelanjutan untuk mencapai hasil individu dan hasil perusahaan, termasuk dalam menurunkan turnover intention (Memon et al., 2021). Mayoritas studi Strategic HRM telah dilakukan dalam di negara Amerika, Inggris dan negara maju lainnya yang membuat generalisasi temuan dipertanyakan di negara berkembang karena pengaturannya mungkin tidak sama dengan di negara berkembang (Fahim, 2018; Kundu et al., 2021) Konteks di mana perusahaan beroperasi dapat membatasi atau memperkuat efektivitas Strategic HRM karena perbedaan dalam budaya, kerangka legislatif dan faktor kelembagaan lainnya yang dianggap kontingen negara dan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi hampir semua aspek pekerjaan dan perusahaan (Kundu et al., 2021). Oleh karena itu, mengkaji hubungan ini di Indonesia, mengingat kelangkaan penelitian tentang Strategic HRM dan turnover dalam konteks negara berkembang, menanggapi panggilan untuk memperluas perspektif sumber daya manusia (SDM) internasional dan kekhawatiran mengenai kondisi batas mengenai teori Strategic HRM (Kundu et al., 2021)

Penelitian ini akan menguji parameter lain diantaranya adanya pengaruh terhadap peran Employee Satisfaction dan Work Engagement sebagai mediating variable. Penelitian terdahulu yang telah mengamati turnover intention dipengaruhi oleh work engagement menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara negatif antara keduanya (Memon et al., 2021; Yucel et al., 2021), hal serupa juga diperoleh berdasarkan hasil penelitian (Dodanwala & Santoso, 2022; Memon et al., 2021) mengenai employee satisfaction yang mempunyai pengaruh terhadap turnover intention. Employee satisfaction adalah persepsi kepuasan karyawan atas terimplementasinya praktik manajemen SDM dan bagaimana hal tersebut mempengaruhi karyawan yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan termasuk

dalam menurunkan tingkat keluarnya karyawan dari perusahaan, dimana dalam hal ini, satisfaction yang dimaksud meliputi training satisfaction, performance appraisal satisfaction, dan pay satisfaction (Memon et al., 2021). Work engagement memiliki peranan penting dalam perspektif keaktifan karyawan terhadap pekerjaan dalam proses pengembangan perusahaan dimana work engagement ini meliputi semangat, dedikasi, dan penyerapan (Guan & Frenkel, 2018). Peningkatan work engagement karyawan mungkin merupakan salah satu cara terbaik untuk memperlambat tingkat berpindah dari perusahaan secara sukarela (Memon et al., 2021)

Jadi, dalam penelitian ini peneliti akan meneliti pengaruh dari peran Strategic Human Resource Management (SHRM) Practices terhadap Turnover Intention dengan Employee Satisfaction dan Work Engagement sebagai mediating variable pada industri telekomunikasi.

II. TINJAUAN PUSTAKA

1. Strategic HRM Practices

Haque (2021) mengemukakan *Strategic HRM Practices* adalah pergeseran pelaksanaan manajemen SDM dari pandangan personel yang lebih tradisional yang berfokus pada masalah mikro seperti kinerja dan kepuasan pekerja individu menuju mengintegrasikan penuh SDM ke dalam proses manajemen strategis yaitu kebijakan manajemen SDM koheren baik pada keseluruhan area kebijakan dan pada seluruh hierarki, serta bahwa manajer lini menerima dan memanfaatkan pengelolaan SDM selayaknya peranan dari pekerjaan rutinitas.

2. Employee Satisfaction

Employee Satisfaction bisa diterjemahkan sebagai orientasi afektif individu kepada peran jabatan yang karyawan duduki saat ini, dan itu terkait dengan perilaku individu tersebut di tempat kerja (Cherif, 2020). Kebijakan dan praktik manajemen SDM cenderung meningkatkan tingkat kepuasan kerja di antara karyawan, yang pada gilirannya membantu karyawan ini untuk lebih berkomitmen pada perusahaan dan akan membantu terjadinya kesuksesan perusahaan (Memon et al., 2021)

3. Work Engagement

Work Engagement dapat dikatakan sebagai pemanfaatan diri karyawan untuk peran pekerjaannya dimana karyawan akan mengekspresikan serta mempekerjakan dirinya secara emosional, kognitif, dan fisik selama bekerja (Yucel et al., 2021). *Work Engagement* menjadi salah satu aspek keberhasilan perusahaan dengan karyawan akan merasakan emosional positif sehingga akan berbicara positif terhadap perusahaannya, tetap bekerja di dalam perusahaannya, dan berusaha untuk melampaui terhadap syarat minimal yang ditargetkan perusahaan (Pongton & Suntrayuth, 2019)

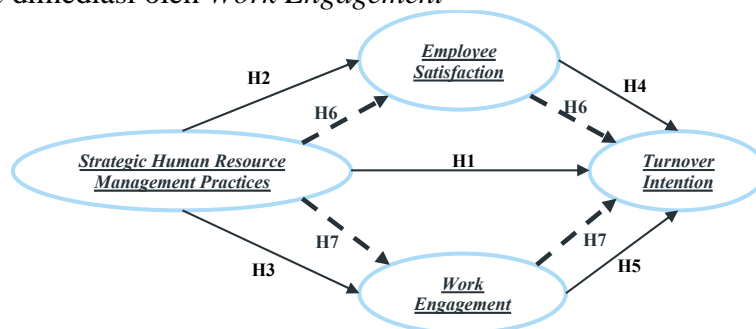
4. Turnover Intention

Kundu, Mor, & Gahlawat (2021) mengungkapkan bahwa *Turnover Intention* umumnya dikonseptualisasikan sebagai potensi karyawan untuk berhenti dari pekerjaan karyawan saat ini dalam waktu dekat, dimana meskipun tidak dianggap sebagai hasil perilaku yang sebenarnya, namun menandakan salah satu elemen pokok yang patut diperhatikan atas turnover yang sebenarnya. Dalam hal ini, *Turnover Intention* merupakan anteseden langsung dan terkuat yang digunakan untuk memprediksi seberapa besar *employee turnover* dalam suatu perusahaan (Dodanwala & Santoso, 2022)

Hipotesis Penelitian

H1: Terdapat pengaruh negatif antara *Strategic HRM Practices* terhadap *Turnover Intention*

- H2: Terdapat pengaruh positif antara *Strategic HRM Practices* terhadap *Employee Satisfaction*
 H3: Terdapat pengaruh positif antara *Strategic HRM Practices* terhadap *Work Engagement*
 H4: Terdapat pengaruh negatif antara *Employee Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*
 H5: Terdapat pengaruh negatif antara *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention*
 H6: Terdapat pengaruh negatif antara *Strategic HRM Practices* terhadap *Turnover Intention* dimediasi oleh *Employee Satisfaction*
 H7: Terdapat pengaruh negatif antara *Strategic HRM Practices* terhadap *Turnover Intention* dimediasi oleh *Work Engagement*



Gambar 1. Rerangka Konseptual

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah modifikasi dari penelitian (Haque, 2020), (Memon et al., 2021), dan (Sepahvand & Khodashahri, 2021). Metode penelitian ialah penelitian kuantitatif dengan menggunakan *purposive sampling* pada karyawan tetap yang bekerja pada perusahaan berbisnis industri Telekomunikasi yaitu PT. Telkom Indonesia yang berlokasi kerja di Jakarta, Bogor, Tangerang, dan Bekasi dengan minimal pengalaman kerja selama satu tahun yang dikumpulkan menggunakan kuesioner *online* pada bulan Februari – Maret 2022 dan didapatkan jumlah responden sebanyak 466 responden. Total indikator sebanyak 55 indikator. Jumlah sampel sebaiknya 5 hingga 10 kali dari jumlah indikator yang tersedia (Hair Jr et al., 2021). Oleh karena itu, jumlah responden minimal adalah 275 dan maksimal 550, sehingga jumlah responden penelitian ini sebanyak 466 responden telah memenuhi kriteria. Selanjutnya data tersebut akan dilakukan uji hipotesis menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) – AMOS (*Analysis Moment of Structural*).

IV. HASIL PENELITIAN

1. Uji Validitas dan Uji Realibilitas

Uji Validitas yaitu metode pengujian yang diperuntukan dalam menguji seberapa baik variabel pada alat ukur yang akan dipergunakan untuk penelitian ini, yang dimaksudkan supaya mendapati sejauh mana kecermatan dan ketepatan instrumen penelitian tersebut bisa memperlihatkan fenomena yang bakal diukur sehingga bisa menyediakan ketepatan dan keakuratan informasi (Zakariah et al., 2020). Uji reliabilitas diperuntukkan guna mendapati sejauh mana alat ukur yang digunakan dapat diukur tanpa adanya kesalahan sehingga bisa memastikan konsistensi dan keakuratan terhadap instrumen dari alat ukur yang digunakan (Sekaran & Bougie, 2017). Semua variabel harus memiliki *Factor Loading* bernilai diatas 0,3 untuk dinyatakan valid karena memiliki responden diatas 350 (Hair Jr et al., 2021). *Cronbach's Alpha* harus bernilai diatas 0,6 agar dinyatakan reliabel (Sekaran & Bougie, 2017).

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Uji Realibilitas

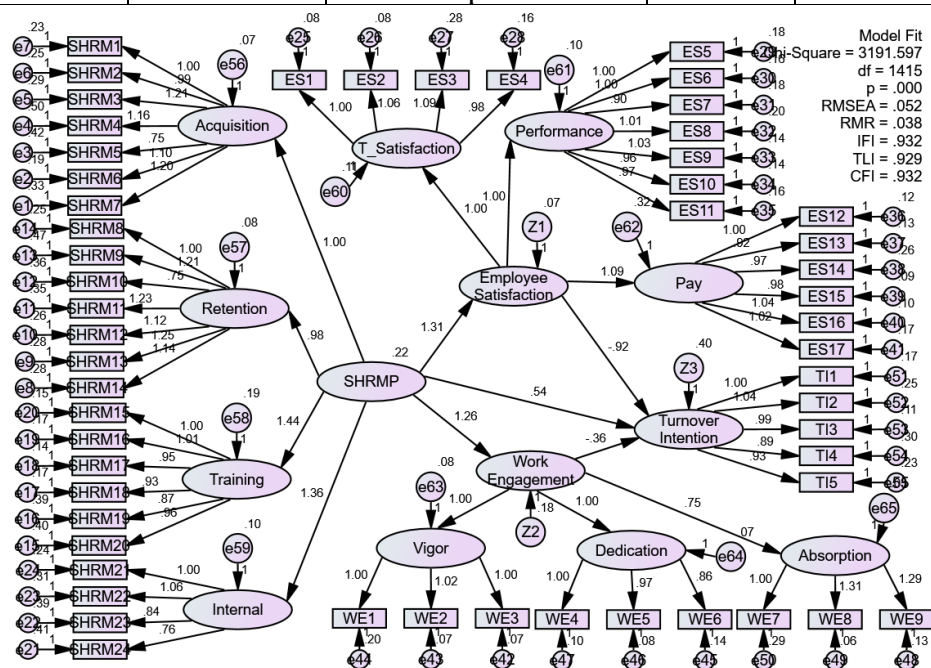
<i>Variabel</i>	<i>Item</i>	<i>Factor Loading</i>	<i>Keputusan Validitas</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Keputusan Realibilitas</i>
<i>Strategic HRM Practices</i>	SHRM 1	0,690	Valid	0,954	Reliabel
	SHRM 2	0,637	Valid		
	SHRM 3	0,735	Valid		
	SHRM 4	0,616	Valid		
	SHRM 5	0,567	Valid		
	SHRM 6	0,728	Valid		
	SHRM 7	0,710	Valid		
	SHRM 8	0,744	Valid		
	SHRM 9	0,677	Valid		
	SHRM 10	0,504	Valid		
	SHRM 11	0,652	Valid		
	SHRM 12	0,695	Valid		
	SHRM 13	0,723	Valid		
	SHRM 14	0,701	Valid		
	SHRM 15	0,818	Valid		
	SHRM 16	0,817	Valid		
	SHRM 17	0,794	Valid		
	SHRM 18	0,800	Valid		
	SHRM 19	0,719	Valid		
	SHRM 20	0,728	Valid		
	SHRM 21	0,755	Valid		
	SHRM 22	0,718	Valid		
	SHRM 23	0,623	Valid		
	SHRM 24	0,570	Valid		
<i>Employee Satisfaction</i>	ES 1	0,821	Valid	0,970	Reliabel
	ES 2	0,828	Valid		
	ES 3	0,778	Valid		
	ES 4	0,803	Valid		
	ES 5	0,842	Valid		
	ES 6	0,842	Valid		
	ES 7	0,790	Valid		
	ES 8	0,814	Valid		
	ES 9	0,843	Valid		
	ES 10	0,842	Valid		
	ES 11	0,837	Valid		
	ES 12	0,823	Valid		
	ES 13	0,831	Valid		
	ES 14	0,800	Valid		
	ES 15	0,847	Valid		
	ES 16	0,847	Valid		
	ES 17	0,842	Valid		
<i>Work Engagement</i>	WE 1	0,853	Valid	0,962	Reliabel
	WE 2	0,903	Valid		
	WE 3	0,915	Valid		
	WE 4	0,898	Valid		
	WE 5	0,904	Valid		
	WE 6	0,858	Valid		
	WE 7	0,745	Valid		
	WE 8	0,918	Valid		
	WE 9	0,880	Valid		
<i>Turnover Intention</i>	TI 1	0,920	Valid	0,944	Reliabel
	TI 2	0,897	Valid		
	TI 3	0,940	Valid		
	TI 4	0,869	Valid		
	TI 5	0,898	Valid		

2. Uji Goodness of Fit (GoF)

Setelah melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap alat ukur, maka bisa melakukan uji hipotesis. Namun sebelum dilakukan uji hipotesis maka terlebih dahulu melakukan uji model dengan menggunakan *Goodnes of Fit* (GoF).

Tabel 2. Hasil Uji *Goodness of Fit* (GoF)

Jenis Pengukuran	Index Pengukuran	Cut of Value	Nilai	Keputusan
<i>Absolute Fit Measures</i>	<i>p-value Chi Square</i>	$\geq 0,05$	0,000	<i>Poor fit</i>
	CMIN/DF	$< 2,00$	2,256	<i>Marginal fit</i>
	RMSEA	$0,05 \leq x \leq 0,08$	0,052	<i>Goodness of fit</i>
	ECVI	Mendekati nilai saturated dibandingkan independen	7,401	<i>Goodness of fit</i>
<i>Incremental Fit Measures</i>	AGFI	$\geq 0,90$	0,776	<i>Poor fit</i>
	IFI	$\geq 0,90$	0,932	<i>Goodness of fit</i>
	NFI	$\geq 0,90$	0,884	<i>Marginal fit</i>
	TLI	$\geq 0,90$	0,929	<i>Goodness of fit</i>
	CFI	$\geq 0,90$	0,932	<i>Goodness of fit</i>
	RFI	$\geq 0,90$	0,879	<i>Marginal fit</i>
<i>Parsimonious Fit Measures</i>	PRATIO	$> 0,60$	0,953	<i>Goodness of fit</i>
	PCFI	$> 0,60$	0,888	<i>Goodness of fit</i>
	AIC	Mendekati nilai saturated dibandingkan independen	3441,597	<i>Goodness of fi</i>



Gambar 1. Model Penelitian SEM-AMOS

Model penelitian dapat dinyatakan layak atau *goodness of fit* ketika ditunjukkan salah satu kriteria *goodness of fit* terpenuhi (Santoso, 2021). Berdasarkan hasil pengujian kelayakan model diatas dengan pendekatan *Absolute Fit Measures*,

Incremental Fit Measures, dan *Parsimonious Fit Measures* menyimpulkan *Goodness of Fit*. Oleh karena itu, uji model layak untuk dilanjutkan ke pengujian berikutnya yaitu pengujian hipotesis.

3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan SEM (*Structural Equation Model*). Pada penelitian ini terdapat tujuh hipotesis yang akan diuji dengan mengambil batas toleransi kesalahan yang digunakan adalah 5% ($p\text{-value} \leq 0,05$). Dasar pengambilan keputusan yang dimaksud yaitu :

- a. Jika $p\text{-value} \leq 0,05$, maka terdapat hubungan yang signifikan antar variabel
- b. Jika $p\text{-value} > 0,05$, maka tidak terdapat hubungan yang signifikan antar variabel

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

<i>Path</i>	<i>Estimate</i>	<i>C.R.</i>	<i>p-value</i>	Kesimpulan
H1: <i>Strategic HRM Practices</i> → <i>Turnover Intention</i>	0,537	1,682	0,092	Tidak didukung
H2: <i>Strategic HRM Practices</i> → <i>Employee Satisfaction</i>	1,311	15,083	0,000	Didukung
H3: <i>Strategic HRM Practices</i> → <i>Work Engagement</i>	1,261	13,756	0,000	Didukung
H4: <i>Employee Satisfaction</i> → <i>Turnover Intention</i>	-0,916	-4,706	0,000	Didukung
H5: <i>Work Engagement</i> → <i>Turnover Intention</i>	-0,357	-3,994	0,000	Didukung
H6: <i>SHRMP</i> → <i>Employee Satisfaction</i> → <i>Turnover Intention</i>	-1,201	-4,492	0,000	Didukung
H7: <i>SHRMP</i> → <i>Work Engagement</i> → <i>Turnover Intention</i>	-0,450	-3,836	0,000	Didukung

H1 : Terdapat pengaruh negatif antara *Strategic HRM Practices* terhadap *Turnover Intention*

Hipotesis 1 (H1) memiliki nilai signifikansi $p\text{-value}$ 0,092 dan nilai C.R. 1,682. Nilai signifikansi $p\text{-value}$ 0,092 lebih besar dari 0,05 dan nilai C.R. 1,682 lebih kecil dari 1,96 yang menandakan tidak memenuhi syarat agar bisa menunjukkan terdapat pengaruh signifikansi. Maka kesimpulannya ialah hipotesis 1 ini tidak didukung.

H2 : Terdapat pengaruh positif antara *Strategic HRM Practices* terhadap *Employee Satisfaction*

Hipotesis 2 (H2) memiliki nilai signifikansi $p\text{-value}$ 0,000 dan nilai C.R. sebesar 15,083. Nilai signifikansi $p\text{-value}$ 0,000 lebih rendah dari 0,05 dan nilai C.R. 15,083 lebih tinggi dari 1,96 yang menandakan telah memenuhi syarat agar bisa menunjukkan terdapat pengaruh signifikan positif antar variabel. Selain itu nilai *estimate* sebesar 1,311 menunjukkan terdapat pengaruh positif antara *Strategic HRM Practices* dan *Employee Satisfaction*. Maka kesimpulannya ialah hipotesis 2 ini didukung.

H3 : Terdapat pengaruh positif antara *Strategic HRM Practices* terhadap *Work Engagement*

Hipotesis 3 (H3) memiliki nilai signifikansi $p\text{-value}$ sebesar 0,000 dan nilai C.R. sebesar 13,756. Nilai signifikansi $p\text{-value}$ 0,000 lebih rendah dari 0,05 dan nilai C.R. 13,756 lebih tinggi dari 1,96 yang menandakan telah memenuhi syarat agar bisa

menunjukkan terdapat hubungan signifikan positif antar variabel. Selain itu nilai *estimate* sebesar 1,261 menunjukkan terdapat pengaruh positif antara *Strategic HRM Practices* dan *Work Engagement*. Maka kesimpulannya ialah hipotesis 3 ini didukung.

H4: Terdapat pengaruh negatif antara *Employee Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*

Hipotesis 4 (H4) memiliki nilai signifikansi *p-value* sebesar 0,000 dan nilai C.R. sebesar -4,706. Nilai signifikansi *p-value* 0,000 telah memenuhi syarat untuk bernilai lebih rendah dari 0,05 agar bisa menunjukkan terdapat hubungan signifikan dan nilai C.R. sebesar -4,706 yang telah memenuhi syarat untuk bernilai lebih besar dari 1,96 menandakan terdapat pengaruh signifikan dengan arah negatif. Selain itu nilai *estimate* sebesar -0,916 menunjukkan terdapat pengaruh negatif antara *Employee Satisfaction* dan *Turnover Intention*. Maka kesimpulannya ialah hipotesis 4 ini didukung.

H5 : Terdapat pengaruh negatif antara *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention*

Hipotesis 5 (H5) memiliki nilai signifikansi *p-value* sebesar 0,000 dan nilai C.R. sebesar -3,994. Nilai signifikansi *p-value* 0,000 telah memenuhi syarat untuk bernilai lebih rendah dari 0,05 agar bisa menunjukkan terdapat hubungan signifikan dan nilai C.R. sebesar -3,994 yang telah memenuhi syarat untuk bernilai lebih besar dari 1,96 menandakan terdapat pengaruh signifikan dengan arah negatif. Selain itu nilai *estimate* sebesar -0,357 menunjukkan terdapat pengaruh negatif *Work Engagement* dan *Turnover Intention*. Maka kesimpulannya ialah hipotesis 5 ini didukung.

H6: Terdapat pengaruh negatif antara *Strategic HRM Practices* terhadap *Turnover Intention* dimediasi oleh *Employee Satisfaction*

Hipotesis 6 (H6) memiliki nilai signifikansi *p-value* sebesar 0,000 dan nilai C.R. sebesar -4,492. Nilai signifikansi 0,000 telah memenuhi syarat untuk bernilai lebih rendah dari 0,05 agar bisa menunjukkan terdapat hubungan signifikan dan nilai C.R. sebesar -4,492 yang telah memenuhi syarat untuk bernilai lebih besar dari 1,96 menandakan terdapat pengaruh signifikan dengan arah negatif. Selain itu nilai *estimate* sebesar -1,201 menunjukkan terdapat pengaruh negatif antara *Strategic HRM Practices* dan *Turnover Intention* dimediasi *Employee Satisfaction*. Maka kesimpulannya ialah hipotesis 6 ini didukung.

H7 : Terdapat pengaruh negatif antara *Strategic HRM Practices* terhadap *Turnover Intention* dimediasi oleh *Work Engagement*

Hipotesis 7 (H7) memiliki nilai signifikansi *p-value* sebesar 0,000 dan nilai C.R. sebesar -3,836. Nilai signifikansi *p-value* telah memenuhi syarat untuk bernilai lebih rendah dari 0,05 sehingga bisa menunjukkan terdapat hubungan signifikan dan nilai C.R. sebesar -3,836 yang telah memenuhi syarat untuk bernilai lebih besar dari 1,96 menandakan terdapat pengaruh signifikan dengan arah negatif. Selain itu nilai *estimate* sebesar -0,450 menunjukkan terdapat pengaruh negatif antara *Strategic HRM Practices* dan *Turnover Intention* dimediasi *Work Engagement*. Maka kesimpulannya ialah hipotesis 7 ini didukung.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Terdapat 6 (enam) dari 7 (tujuh) hipotesis sesuai terhadap pengembangan hipotesis berdasar pada penelitian sebelumnya. Adapun hipotesis yang tidak didukung yaitu

hipotesis 1 dengan hasil penelitian *Strategic HRM Practices* tidak berpengaruh langsung terhadap *Turnover Intention*. Hipotesis yang didukung adalah *Strategic HRM Practices* berpengaruh langsung positif terhadap *Employee Satisfaction* (H2), *Strategic HRM Practices* berpengaruh langsung positif terhadap *Work Engagement* (H3), *Employee Satisfaction* berpengaruh langsung negatif terhadap *Turnover Intention* (H4), *Work Engagement* berpengaruh langsung negatif terhadap *Turnover Intention* (H5), pengaruh negatif *Strategic HRM Practices* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi *Employee Satisfaction* (H6), pengaruh negatif *Strategic HRM Practices* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi *Work Engagement* (H7).

Saran

Manajemen perlu menurunkan *Turnover Intention* melalui memberikan pelatihan secara formal, periodik, dan kontinu kepada karyawan sesuai dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan, melakukan peninjauan ulang mengenai pemberian kompensasi atau sistem penggajian kepada karyawan yang ada di dalam perusahaan khususnya yang berkaitan dengan level pekerjaan, serta memberikan pekerjaan yang kreatif, atraktif, menantang dan menyenangkan, serta dapat memberikan peningkatan status ekonomi dan sosial

Untuk penelitian selanjutnya disarankan agar dapat melihat bagaimana pengaruh variabel lainnya, terutama variabel *mediating* antara lain: *Organizational Citizenship Behavior*, *Organizational Culture*, *Organizational Performance*, *Job Stress*, *Perceived Organizational Support*, dan *Organizational Commitment*. Selain itu, disarankan juga untuk memperluas obyek penelitian diluar wilayah Jakarta, Bogor, Tangerang, dan Bekasi agar bisa memperoleh hasil penelitian yang bisa digeneralisasi ke seluruh wilayah di Indonesia.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7–8), 529–541. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
- 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. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2017-0114>
- Dodanwala, T. C., & Santoso, D. S. (2022). The mediating role of job stress on the relationship between job satisfaction facets and turnover intention of the construction professionals. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(4), 1777–1796. <https://doi.org/10.1108/ECAM-12-2020-1048>
- Fahim, M. G. A. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2), 20–39. <https://doi.org/10.1108/reps-07-2018-002>
- Guan, X., & Frenkel, S. (2018). How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance. *Chinese Management Studies*, 12(3), 591–607. <https://doi.org/10.1108/CMS-11-2017-0328>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Haque, A. (2020). Strategic HRM and organisational performance: does turnover intention matter? *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 656–681. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2019-1877>

- Heppy, V. (2018). Analisis Industri Telekomunikasi Indonesia untuk mendukung efisiensi. *Jakarta. Puslitbang Sumber Daya, Perangkat, Dan Penyelenggara Pos Dan Informatika. KOMINFO.*
- Kundu, S. C., Mor, A., & Gahlawat, N. (2021). Strategic human resource management and employees' intention to leave: testing the moderated mediation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(4), 834–858. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2019-0161>
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J. H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2021). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21–50. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127>
- Pongton, P., & Suntrayuth, S. (2019). Communication satisfaction, employee engagement, job satisfaction, and job performance in higher education institutions. *ABAC Journal*, 39(3), 90–110.
- Santoso, S. (2021). *Analisis Structural Equation Modelling (SEM) menggunakan AMOS 26.*
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian, Edisi 6 Buku 1.*
- Sepahvand, R., & Khodashahri, R. B. (2021). Strategic human resource management practices and employee retention: A study of the moderating role of job engagement. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), 437–468. <https://doi.org/10.22059/IJMS.2020.291391.673843>
- Yucel, I., Şirin, M. S., & Baş, M. (2021). The mediating effect of work engagement on the relationship between work–family conflict and turnover intention and moderated mediating role of supervisor support during global pandemic. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2020-0361>
- Zakariah, M. A., Afriani, V., & Zakariah, K. H. M. (2020). *METODOLOGI PENELITIAN KUALITATIF, KUANTITATIF, ACTION RESEARCH, RESEARCH AND DEVELOPMENT (R n D)*. Yayasan Pondok Pesantren Al Mawaddah Warrahmah Kolaka.