



**PENGARUH PRAKTIK HR INOVATIF TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (STUDI PADA KARYAWAN PTPN VIII KERTAJAYA)**

**Wilda Dwi Novan <sup>1)</sup>, Ratri Wahyuningtyas <sup>2)</sup>**  
**Universitas Telkom**

INFORMASI ARTIKEL

ABSTRAK

Dikirim : 17 Juli 2020  
Revisi pertama : 22 Juli 2020  
Diterima : 24 Juli 2020  
Tersedia online : 04 Agustus 2020

Kata Kunci: Praktik HR Inovatif, Perilaku Kerja Kontraproduktif, Turnover Intention

Email : [wildadnovan@gmail.com](mailto:wildadnovan@gmail.com) <sup>1)</sup>,  
[tasaqratri3@gmail.com](mailto:tasaqratri3@gmail.com) <sup>2)</sup>

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh praktik HR inovatif terhadap turnover intention yang dimediasi oleh perilaku kerja kontraproduktif. Populasi penelitian berjumlah 441 karyawan PTPN VIII Kertajaya, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan stratified random sampling, maka diperoleh jumlah sampel sebanyak 210 orang karyawan. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner skala likert yang terdiri dari 70 pernyataan. Pengolahan data menggunakan software IBM AMOS 22. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif menggunakan teknik analisis deskriptif dan uji struktural model Structural Equation Modelling (SEM) untuk menjawab hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik HR inovatif berpengaruh signifikan negatif terhadap turnover intention, dan perilaku kerja kontraproduktif terbukti memediasi secara signifikan pengaruh praktik HR inovatif terhadap turnover intention.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Sumber daya manusia atau *Human Resource* (HR) merupakan nilai investasi karyawan sebagai aset penting dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Santoni dan Harahap, 2018:93). Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan, mempertahankan, dan memberikan rasa kepuasan bagi karyawan sehingga dapat terus bekerja tanpa ada niat untuk keluar dari perusahaan. Praktik manajemen sumber daya manusia yang buruk dapat menimbulkan kerugian besar, salah satunya adalah meningkatnya keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya atau *turnover intention*. Demikian halnya dengan PTPN VIII Kertajaya, salah satu BUMN yang bergerak pada sektor perkebunan dengan komoditi terbesar berupa minyak kelapa sawit, kini tengah menghadapi permasalahan tingkat *turnover* karyawan yang tinggi yang akan ditunjukkan oleh tabel berikut.

**Tabel 1. Data Turnover Karyawan PTPN VIII Kertajaya Tahun 2017-2019**

| Tahun            | 2017    | 2018    | 2019 (per Agustus) |
|------------------|---------|---------|--------------------|
| Tingkat Turnover | 14,86 % | 22,58 % | 50,04 %            |

Sumber: Data yang telah diolah (2019)

Dari tabel 1, dapat diketahui bahwa tingkat turnover PTPN VIII Kertajaya tergolong tinggi dan terus mengalami kenaikan dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2019. Timbulnya niat untuk berpindah atau *turnover intention* dapat dimediasi oleh beberapa faktor, seperti *burnout* (Tziner *et al.*, 2015; Fukui *et al.*, 2019; Arshadi dan Shahbazi, 2013), *service climate* (Wen *et al.*, 2020), perilaku kerja kontraproduktif (Nazir dan Norulkamar, 2016; Anjum *et al.*, 2017; Hendryadi dan Zanati, 2018). Sementara di PTPN VIII Kertajaya, selain tingginya tingkat *turnover* yang dihadapi, karyawan yang bekerja juga kerap kali melakukan banyak penyimpangan kerja. Beberapa perilaku menyimpang yang sulit untuk dihindari seperti keterlambatan yang disengaja, penggunaan waktu istirahat yang lebih lama, izin setengah hari kerja, dan menghabiskan waktu kerja dengan berbincang bersama karyawan lainnya. Maka, fenomena ini mengindikasikan bahwa perilaku kerja kontraproduktif yang dilakukan maupun diterima karyawan dapat meningkatkan niat untuk keluar (*turnover intention*).

Saat ini, perilaku kerja kontraproduktif seringkali dikaitkan dengan isu-isu kesopanan dalam praktik HR inovatif (Turek dan Turek, 2014; Batista dan Junior, 2019). Kumar dan Archana (2017:6417-6419) menyimpulkan bahwa *employee acquisition strategies, employee retention strategies, compensation and insentives, benefits and services, reward and recognitions, ...* merupakan beberapa sampel implementasi praktik HR inovatif yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *turnover intentions*. Sejalan dengan penelitian Xiu *et al.* (2017) membuktikan bahwa organisasi yang telah mengadopsi praktik HR inovatif seperti *selective hiring, extensive and well-designed training, comparatively high compensation ...* dapat mempengaruhi faktor sikap individu seperti kepuasan karyawan, komitmen organisasi, pemberdayaan psikologis, dan *organizational citizenship behavior* yang mengarah pada peningkatan kinerja organisasi. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Black (2020) membuktikan bahwa pentingnya kompensasi karyawan dalam praktik HR inovatif untuk membangun hubungan

transaksional secara adil. Sementara itu, PTPN VIII Kertajaya telah menerapkan praktik HR inovatif kedalam sistem penggajian karyawan secara elektronik (*e-payroll*) yang bernama SPDK-Net. Melalui SPDK-Net, setiap karyawan dapat mengakses berbagai informasi terkait dengan data pribadi, pekerjaan, kehadiran dan cuti, informasi gaji dan pinjaman, serta tanggungan pajak dan asuransi. Meskipun demikian, hasil penyebaran kuesioner sementara membuktikan bahwa implementasi praktik HR inovatif ini belum efektif karena masih terhambat oleh kendala teknis dan latar belakang pendidikan karyawan, sehingga menimbulkan adanya ketidakpuasan karyawan terhadap aspek kompensasi di dalam praktik HR inovatif tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini bermaksud untuk melakukan studi lebih lanjut mengenai pengaruh praktik HR inovatif terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh perilaku kerja kontraproduktif.

### Rumusan Masalah

Permasalahan tingkat *turnover* yang tinggi tengah menjadi perhatian serius bagi setiap organisasi. Data *turnover* karyawan PTPN VIII Kertajaya tahun 2017-2019 yang tergolong tinggi dan karyawan kerap menunjukkan perilaku kerja kontraproduktif menjadi sebuah ancaman bagi kelangsungan organisasi. Meskipun demikian, PTPN VIII Kertajaya telah menerapkan sistem *e-payroll* sebagai bentuk praktik HR inovatif untuk mengoptimalkan sistem kompensasi agar menekan tingkat *turnover* dan meminimalisir terjadinya perilaku kerja kontraproduktif karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi, maka penelitian ini bermaksud untuk mengetahui tingkat efektivitas praktik HR inovatif, tingkat perilaku kerja kontraproduktif, dan tingkat *turnover intention* karyawan PTPN VIII Kertajaya. Serta menguji pengaruh praktik HR inovatif terhadap *turnover intention*, pengaruh praktik HR inovatif terhadap perilaku kerja kontraproduktif, pengaruh perilaku kerja kontraproduktif terhadap *turnover intention*, dan pengaruh perilaku kerja kontraproduktif dalam memediasi hubungan praktik HR inovatif terhadap *turnover intention*.

### Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Mengetahui tingkat efektivitas praktik HR inovatif yang diterapkan di PTPN VIII Kertajaya.
2. Mengetahui tingkat perilaku kerja kontraproduktif karyawan PTPN VIII Kertajaya.
3. Mengetahui tingkat *turnover intention* karyawan PTPN VIII Kertajaya.
4. Mengetahui pengaruh praktik HR inovatif (IHRP) terhadap *turnover intention* karyawan.
5. Mengetahui pengaruh praktik HR inovatif (IHRP) terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB) karyawan.
6. Mengetahui pengaruh perilaku kerja kontraproduktif (CWB) terhadap *turnover intention* karyawan.

7. Mengetahui pengaruh praktik HR inovatif (IHRP) terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh perilaku kerja kontraproduktif (CWB) pada karyawan PTPN VIII Kertajaya.

## KAJIAN PUSTAKA

### *Innovative Human Resource Practices*

Menurut Kumar dan Archana (2017) praktik HR inovatif merupakan penerapan konsep, praktik, proses, atau sistem yang belum digunakan sebelumnya, yang kemudian dirancang untuk mempengaruhi atau mengadaptasi perilaku karyawan dengan tujuan mencapai peningkatan kinerja organisasi. Terdapat tiga dimensi utama untuk mengukur efektivitas praktik HR inovatif yang diterapkan (Agarwala, 2003), yaitu:

- a. *Importance*, merupakan ukuran persepsi kognitif atau kesadaran setiap elemen di dalam organisasi mengenai pentingnya praktik HR inovatif untuk mencapai tujuan organisasi. Dimensi ini dapat mengukur sejauh mana karyawan menyadari bahwa penggunaan inovasi di dalam praktik kerja dapat membantunya menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif dan efisien.
- b. *Introduction*, mengukur sejauh mana pengenalan praktik HR inovatif yang telah dilakukan di dalam organisasi. Dimensi ini dapat menjadi tolak ukur tingkat pengetahuan maupun keterampilan karyawan dalam menggunakan teknologi inovasi di dalam praktik kerjanya.
- c. *Satisfaction*, mengukur tingkat kepuasan yang diperoleh karyawan dari praktik HR inovatif yang telah diimplementasikan di dalam organisasi. Dimensi ini berkaitan erat dengan berbagai manfaat dan keuntungan yang diperoleh karyawan selama menggunakan inovasi di dalam praktik kerjanya.

### Perilaku Kerja Kontraproduktif

Perilaku kerja kontraproduktif sebagai tindakan negatif yang dilakukan karyawan secara sadar dan disengaja dapat merugikan organisasi, anggota organisasi, atau keduanya. Dari hasil penelitian tersebut, diperoleh tipologi untuk mengklasifikasi jenis perilaku kerja kontraproduktif kedalam empat kuadran (Robinson dan Bennett, 1995). Ada pun keempat dimensi tersebut diuraikan sebagai berikut.

- a. Penyimpangan Produksi (*Production Deviance*) adalah perilaku yang melanggar norma-norma organisasi yang telah ditentukan, di mana karyawan secara konsisten melanggar aturan dan menetapkan standar untuk kualitas dan kuantitas dalam memproduksi barang dan jasa. Beberapa bentuk penyimpangan produksi yaitu pulang lebih awal, absen atau mangkir kerja, keterlambatan, mengambil waktu istirahat yang lebih lama, sengaja bekerja lambat, dan menghamburkan sumber daya.
- b. Penyimpangan Properti (*Property Deviance*) adalah penyalahgunaan properti atau barang milik organisasi untuk kepentingan pribadi. Perilaku termasuk dalam dimensi ini adalah mencuri *inventory*, merusak properti atau barang milik organisasi, menerima *kickback*, mencuri produk, dan menambah *additional expenses* dalam laporan keuangan.

- c. Penyimpangan Politik (*Political Deviance*), beberapa bentuk penyimpangan politik yang sering kali terjadi antara lain menunjukkan favoritisme terhadap stakeholders (rekan kerja, pelanggan, dan pemasok), bergosip tentang rekan kerja, menyebarkan rumor tentang organisasi dan karyawan, menyalahkan rekan kerja dan supervisor, berkhianat, dan bersaing secara tidak sehat.
- d. Penyimpangan Pribadi (*Personal Deviance*) merupakan penyimpangan interpersonal yang serius. Beberapa tindakan yang termasuk dalam penyimpangan pribadi yaitu pelecehan seksual, pelecehan verbal terhadap rekan kerja, tindakan fisik untuk mengganggu pekerjaan rekan kerja, dan membahayakan rekan kerja.

### **Turnover Intention**

*Turnover intentions* merupakan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi dan berpindah ke organisasi lain (Sinambela, 2016). Adapun dimensi yang digunakan untuk mengukur *turnover intention* (Santoni dan Harahap, 2018) antara lain: (1) *quitting* atau keinginan untuk berhenti, terdiri dari mendapatkan pekerjaan baru, masalah lingkungan kerja, dan masalah kesehatan; (2) *better position* atau keinginan untuk memperoleh posisi yang lebih baik, terdiri dari keinginan mendapatkan promosi yang lebih baik, keinginan mendapatkan pendapatan yang lebih baik, keinginan meningkatkan kapasitas diri, dan keinginan mengembangkan pengalaman kerja di berbagai perusahaan; (3) *better job* atau keinginan untuk memperoleh pekerjaan yang lebih baik, terdiri dari pekerjaan yang lebih menantang, pekerjaan yang relevan dengan kemampuan, transportasi yang mudah, jarak kantor yang dekat, dan dukungan keluarga.

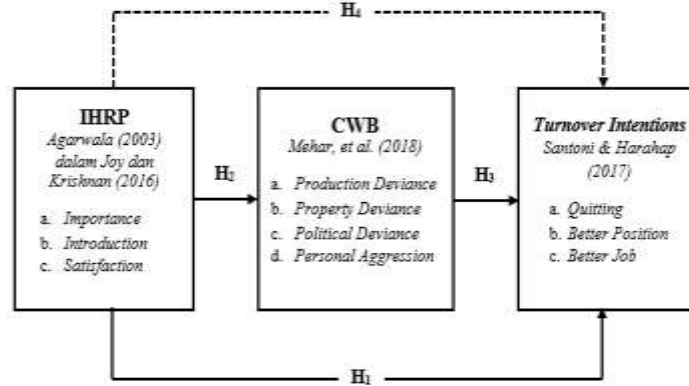
### **Hubungan Praktik HR Inovatif dengan Turnover Intention dan Perilaku Kerja Kontraproduktif**

Penelitian yang dilakukan oleh Joy dan Krishnan (2016) menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara praktik HR inovatif dengan aspek perilaku kerja kontraproduktif. Perilaku kerja kontraproduktif diindikasikan sebagai kontributor atau pendorong terciptanya *turnover intention* pada organisasi. Penelitian yang telah dilakukan oleh Nazir dan Norulkamar (2016) membuktikan bahwa ketidaksopanan di tempat kerja berkorelasi dengan *turnover intention* melalui sikap sinisme. Hal ini sejalan dengan penelitian Mahfooz *et al.* (2017) yang menemukan adanya hubungan langsung antara ketidaksopanan di tempat kerja dengan *turnover intention*. Sementara itu, Hendryadi dan Zannati (2018) menemukan hubungan positif antara perilaku kerja kontraproduktif dengan *turnover intention*. Bukti empiris lainnya ditemukan oleh Mehar *et al.* (2018) bahwa aspek perilaku kerja kontraproduktif yang memiliki hubungan positif signifikan terhadap *turnover intention* antara lain *political deviance*, *production deviance*, dan *personal aggression*. Tetapi *property deviance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Uraian di atas telah menjelaskan bahwa terdapat bukti empiris yang menunjukkan hubungan praktik HR inovatif terhadap *turnover intention* dan perilaku kerja kontraproduktif. Anjum *et al.* (2017) menggunakan kerangka penelitian dimana perilaku kerja kontraproduktif berperan sebagai mediator dalam hubungan *burnout*

dengan *turnover intention* karyawan. Kerangka ini selanjutnya diadopsi oleh peneliti dengan memodifikasi variabel *burnout* menjadi praktik HR inovatif (IHRP).

**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**



Sumber: Data yang telah diolah (2020)

Hipotesis penelitian:

- H<sub>1</sub> : IHRP berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*.
- H<sub>2</sub> : IHRP berpengaruh signifikan negatif terhadap CWB.
- H<sub>3</sub> : CWB berpengaruh signifikan positif terhadap *turnover intention*.
- H<sub>4</sub> : CWB secara signifikan memediasi pengaruh IHRP terhadap *turnover intention*.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian kausal. Berdasarkan tujuannya, penelitian ini adalah penelitian konklusif. Berdasarkan waktu pelaksanaannya, penelitian ini termasuk kedalam penelitian *cross sectional*. Sedangkan berdasarkan keterlibatan peneliti, penelitian ini tidak mengintervensi data.

### Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PTPN VIII Kertajaya yang berlokasi di Jl. Raya Saketi-Malingping, Kabupaten Lebak, Provinsi Banten. Objek penelitian adalah seluruh karyawan PTPN VIII Kertajaya. Penelitian ini dilaksanakan sejak bulan November 2019 hingga bulan Februari 2020.

### Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dan penyebaran kuesioner yang selanjutnya diolah oleh peneliti. Sedangkan data sekunder diperoleh dari sekumpulan data yang telah diterbitkan oleh perusahaan sebagai objek penelitian. Pengukuran variabel praktik HR inovatif dituangkan kedalam 33 item pernyataan positif, variabel perilaku kerja kontraproduktif terdiri dari 25 item pernyataan negatif, dan *turnover intention* terdiri dari 12 item pernyataan negatif. Penelitian ini menggunakan teknik sampling berupa *stratified random sampling* untuk menentukan jumlah sampel dari populasi karyawan PTPN VIII Kertajaya sebanyak 441, dengan menggunakan rumus Slovin diperoleh sampel sebanyak 210 karyawan.

**Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan *Covariance Based-Structural Equation Modelling* (CB-SEM) yang terdiri dari uji *goodness of fit model* dan uji struktural model untuk membuktikan hipotesis yang telah ditetapkan.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Analisis Deskriptif**

Berikut merupakan aspek demografi penelitian ini.

**Tabel 2. Aspek Demografi Penelitian**

| Kriteria      | Subkriteria  | Responden | Persentase | Kriteria   | Subkriteria  | Responden | Persentase |
|---------------|--------------|-----------|------------|------------|--------------|-----------|------------|
| Jenis Kelamin | Laki-laki    | 196       | 93,33%     | Pendidikan | SMP          | 141       | 67,14%     |
|               | Perempuan    | 14        | 6,67%      |            | SMA/SMK      | 44        | 20,95%     |
| Usia          | < 25 Tahun   | 8         | 3,81%      |            | Diploma      | 3         | 1,43%      |
|               | 25-30 tahun  | 12        | 5,71%      |            | S1           | 21        | 10,00%     |
|               | >30-35 tahun | 18        | 8,57%      |            | S2           | 1         | 0,48%      |
|               | >35-40 tahun | 129       | 61,43%     |            | Lama Bekerja | <1 Tahun  | 32         |
|               | >40 Tahun    | 43        | 20,48%     | 1-5 Tahun  |              | 119       | 56,67%     |
|               |              |           | >5 Tahun   | 59         |              | 28,10     |            |

Sumber : Hasil Penelitian, diolah (2020)

Sementara itu, hasil analisis deskriptif setiap variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

**Tabel 3. Hasil Analisis Deskriptif**

| Variabel                       | Persentase | Kategori      |
|--------------------------------|------------|---------------|
| Praktik HR Inovatif            | 58,24%     | Cukup Efektif |
| Perilaku Kerja Kontraproduktif | 67,02%     | Cukup Tinggi  |
| <i>Turnover Intention</i>      | 47,02%     | Tinggi        |

Sumber : Hasil Penelitian, diolah (2020)

Berdasarkan data yang diperoleh, dapat diketahui bahwa implementasi praktik HR inovatif di PTPN VIII Kertajaya masih dalam kategori cukup efektif. Sedangkan tingkat perilaku kerja kontraproduktif yang dilakukan karyawan tergolong cukup tinggi, dan tingkat *turnover intention* karyawan tergolong tinggi.

**Uji Structural Equation Modelling (SEM)**

**Uji Normalitas**

Uji normalitas data digunakan untuk mengidentifikasi apakah data yang digunakan telah berdistribusi normal atau tidak. Berikut merupakan hasil uji normalitas data menggunakan *software IBM Amos 22*.

**Tabel 4. Hasil Uji Normalitas**

| Variable | min   | max   | skew | c.r.  | kurtosis | c.r. |
|----------|-------|-------|------|-------|----------|------|
| TI3      | 1.000 | 5.000 | .813 | 4.811 | .083     | .246 |
| TI2      | 1.000 | 5.000 | .811 | 4.795 | .028     | .083 |
| TI1      | 1.000 | 5.000 | .839 | 4.964 | .047     | .139 |
| CWB4     | 1.000 | 5.000 | .687 | 4.067 | .172     | .508 |

**Lanjutan Tabel 4. Hasil Uji Normalitas**

| Variable     | min   | max   | skew  | c.r.   | kurtosis | c.r.   |
|--------------|-------|-------|-------|--------|----------|--------|
| CWB3         | 1.000 | 5.000 | .636  | 3.764  | .094     | .278   |
| CWB2         | 1.000 | 5.000 | .775  | 4.582  | .270     | .798   |
| CWB1         | 1.000 | 5.000 | .444  | 2.627  | -.232    | -.687  |
| IHRP1        | 1.000 | 5.000 | -.486 | -2.877 | -.039    | -.116  |
| IHRP2        | 1.000 | 5.000 | -.564 | -3.336 | -.067    | -.197  |
| IHRP3        | 1.000 | 5.000 | -.463 | -2.737 | -.124    | -.368  |
| Multivariate |       |       |       |        | -3.343   | -1.563 |

Sumber : Hasil Penelitian, diolah (2020)

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa hasil uji normalitas menunjukkan data penelitian telah berdistribusi normal karena nilai kurtosis *univariate* seluruh indikator telah berada dalam interval  $-2.58 < z < +2.58$ . Demikian halnya dengan nilai *c.r multivariate* sebesar  $-1,563$  menunjukkan bahwa data telah berada di dalam interval  $-2.58 < z < +2.58$ . Hal ini berarti bahwa data yang akan dianalisis telah berdistribusi normal baik secara *univariat* maupun *multivariat*.

**Uji Konstruk Eksogen dan Endogen**

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas konstruk, maka diperoleh hasil sebagai berikut.

**Tabel 5. Validitas dan Reliabilitas Konstruk**

| Variabel    | Indikator | $\lambda$ | Validitas | AVE   | CR    | Reliabilitas |
|-------------|-----------|-----------|-----------|-------|-------|--------------|
| <b>IHRP</b> | IHRP1     | 0.810     | Valid     | 0.752 | 0.871 | Reliabel     |
|             | IHRP2     | 0.849     | Valid     |       |       |              |
|             | IHRP3     | 0.937     | Valid     |       |       |              |
| <b>CWB</b>  | CWB1      | 0.854     | Valid     | 0.767 | 0.925 | Reliabel     |
|             | CWB2      | 0.879     | Valid     |       |       |              |
|             | CWB3      | 0.890     | Valid     |       |       |              |
|             | CWB4      | 0.880     | Valid     |       |       |              |
| <b>TI</b>   | TI1       | 0.923     | Valid     | 0.854 | 0.885 | Reliabel     |
|             | TI2       | 0.930     | Valid     |       |       |              |
|             | TI3       | 0.919     | Valid     |       |       |              |

Sumber : Hasil Penelitian, diolah (2020)

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh nilai *loading factor* pada setiap indikator  $> 0,5$ . Artinya seluruh indikator pada konstruk eksogen maupun konstruk endogen valid dalam mengukur konstraknya. Selanjutnya hasil analisis juga menunjukkan bahwa seluruh konstruk eksogen dan endogen dalam model analisis SEM ini telah reliabel karena memiliki nilai  $CR > 0,7$  dan  $AVE > 0,5$ .

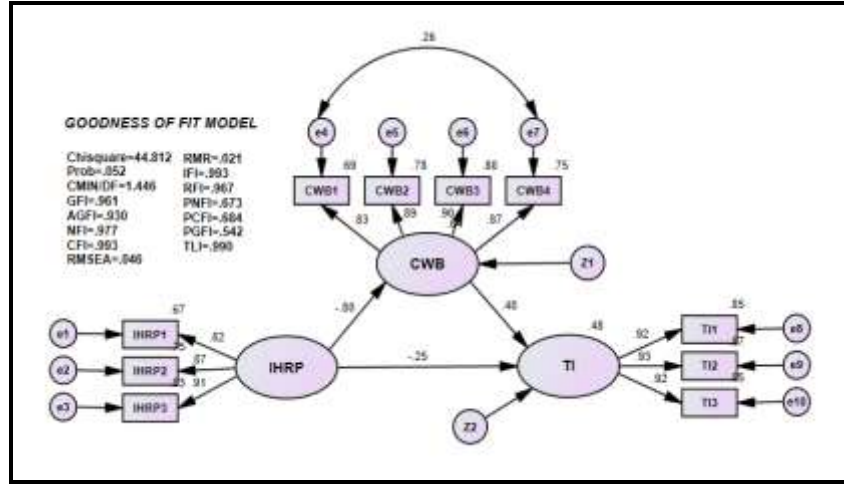
**Uji Goodness of Fit Model**

Pada penelitian ini, variabel IHRP dihipotesiskan berpengaruh terhadap TI baik secara langsung maupun dimediasi oleh CWB, serta CWB berpengaruh terhadap TI,



maka spesifikasi model analisis SEM yang dibangun dan hasil *goodness of fit model* adalah sebagai berikut.

**Gambar 2. Model Struktural Modifikasi (standardized)**



Sumber : Hasil Penelitian, diolah (2020)

Berikut ini adalah ringkasan hasil uji *Goodness of fit model* tersebut.

**Tabel 6. Hasil Uji Goodness of Fit Model**

| <i>Goodness of Fit Index</i> | <i>Cut off Value</i> | <b>Hasil Analisis</b> | <b>Evaluasi Model</b> |
|------------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <i>Chi Square</i>            | < 61,098             | 44,812                | Baik                  |
| <i>Probability</i>           | ≥ 0,05               | 0,052                 | Baik                  |
| CMIN                         | ≤ 2,00               | 1,446                 | Baik                  |
| GFI                          | ≥ 0,90               | 0,961                 | Baik                  |
| AGFI                         | ≥ 0,90               | 0,930                 | Baik                  |
| RMSEA                        | ≤ 0,08               | 0,046                 | Baik                  |
| NFI                          | ≥ 0,90               | 0,977                 | Baik                  |
| CFI                          | ≥ 0,90               | 0,993                 | Baik                  |
| TLI                          | ≥ 0,90               | 0,990                 | Baik                  |
| PNFI                         | ≥ 0,60               | 0,673                 | Baik                  |
| PCFI                         | ≥ 0,60               | 0,684                 | Baik                  |

Sumber : Hasil Penelitian, diolah (2020)

Tabel di atas menunjukkan bahwa model telah memenuhi seluruh kriteria *goodness of fit* dengan baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model struktural yang dimodifikasi dapat dikategorikan *good fit* sehingga dapat digunakan untuk mengukur hipotesis pada penelitian.

**Uji Hipotesis**

Dalam penelitian ini, uji signifikansi digunakan untuk membuktikan seluruh hipotesis penelitian. Adapun hipotesis yang diterapkan pada pengujian ini adalah sebagai berikut.

H<sub>0</sub> : Tidak terdapat pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Ha : Terdapat pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Dengan taraf signifikansi 5%, maka dasar pengambilan keputusan agar Ho ditolak:

- a.  $Probability < 0,05$  atau  $p = ***$  (terdapat hubungan signifikan)
- b. Nilai  $CR \geq 1,96$

Adapun hasil uji signifikansi pada penelitian ini ditunjukkan oleh tabel berikut.

**Tabel 7. Hasil Uji Signifikansi (standardize)**

|     |      |      | Estimate | S.E. | C.R.    | P    | Label |
|-----|------|------|----------|------|---------|------|-------|
| TI  | <--- | IHRP | -.261    | .115 | -2.269  | .023 | par_3 |
| CWB | <--- | IHRP | -.688    | .059 | -11.753 | ***  | par_1 |
| TI  | <--- | CWB  | .591     | .136 | 4.337   | ***  | par_2 |

Sumber : Hasil Penelitian, diolah (2020)

Berdasarkan tabel di atas, maka diperoleh hasil yang dapat membuktikan hipotesis penelitian:

- a. Pengaruh IHRP terhadap TI menunjukkan nilai ( $p = 0,023 < 0,05$ ;  $CR = 2,269 > 1,96$  dan  $CR$  bertanda negatif). Hal ini berarti bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa IHRP berpengaruh signifikan negatif terhadap TI.
- b. Pengaruh IHRP terhadap CWB menunjukkan nilai ( $p = ***$ ;  $CR = 11,753 > 1,96$  dan  $CR$  bertanda negatif). Hal ini berarti bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa IHRP berpengaruh signifikan negatif terhadap CWB.
- c. Pengaruh CWB terhadap TI menunjukkan nilai ( $p = ***$ ;  $CR = 4,337 > 1,96$  dan  $CR$  bertanda positif). Hal ini berarti bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa CWB berpengaruh signifikan positif terhadap TI.

Pada penelitian ini, hipotesis empat mengasumsikan bahwa perilaku kerja kontraproduktif berperan sebagai variabel *intervening* yang memediasi pengaruh tidak langsung dari variabel praktik HR inovatif terhadap *turnover intentions*. Adapun hasil uji pengaruh langsung dan tidak langsung dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

**Tabel 8. Pengaruh IHRP terhadap TI**

| Pengaruh Langsung | IHRP  | CWB  | TI   | Pengaruh Tidak Langsung | IHRP  | CWB  | TI   |
|-------------------|-------|------|------|-------------------------|-------|------|------|
| <b>CWB</b>        | -.799 | .000 | .000 | <b>CWB</b>              | .000  | .000 | .000 |
| <b>TI</b>         | -.245 | .478 | .000 | <b>TI</b>               | -.382 | .000 | .000 |

Sumber : Hasil Penelitian, diolah (2020)

Berdasarkan hasil pengujian di atas, diperoleh hasil bahwa pengaruh langsung IHRP terhadap TI adalah sebesar -0,245. Sedangkan pengaruh IHRP terhadap TI yang dimediasi oleh CWB adalah sebesar -0,382. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh mediasi memberikan nilai yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh secara langsung. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_4$  diterima. Artinya, CWB memediasi secara signifikan pengaruh IHRP terhadap TI. Selain itu, untuk menguji tingkat signifikansi CWB dalam memediasi pengaruh tidak langsung

IHRP terhadap TI, dapat dilakukan uji Sobel. Adapun hasil uji sobel tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.

**Gambar 3. Hasil Uji Sobel Variabel Intervening**

| Input: |        | Test statistic: | p-value:   |
|--------|--------|-----------------|------------|
| $t_a$  | 11.753 | Sobel test:     | 4.06881334 |
| $t_b$  | 4.337  | Aroian test:    | 4.05591222 |
|        |        | Goodman test:   | 4.08183837 |
|        |        |                 | 0.00004725 |
|        |        |                 | 0.00004994 |
|        |        |                 | 0.00004468 |
|        |        | Reset all       | Calculate  |

Sumber : Hasil Penelitian, diolah (2020)

Berdasarkan hasil uji sobel di atas, diperoleh nilai *p-value* sebesar 0,00004725, dimana nilai *p-value* < 0,05 yang berarti bahwa CWB secara signifikan memediasi pengaruh IHRP terhadap TI.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh praktik HR inovatif terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh perilaku kerja kontraproduktif karyawan PTPN VIII Kertajaya, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

1. Tingkat efektivitas praktik HR inovatif yang telah diterapkan di PTPN VIII Kertajaya adalah sebesar 58,24% dan termasuk kedalam kategori cukup efektif. Artinya, penerapan praktik HR inovatif hanya sebatas cukup memberikan kepuasan atau manfaat pada karyawan PTPN VIII Kertajaya.
2. Tingkat perilaku kerja kontraproduktif karyawan PTPN VIII Kertajaya adalah sebesar 67,02% dan termasuk kedalam kategori cukup tinggi. Artinya, cukup banyak karyawan yang melakukan berbagai bentuk perilaku kerja kontraproduktif di lingkungan kerjanya.
3. Tingkat *turnover intention* karyawan PTPN VIII Kertajaya adalah sebesar 47,02% dan termasuk kedalam kategori tinggi. Artinya, banyak karyawan yang memiliki keinginan untuk berpindah kerja atau meninggalkan pekerjaannya saat ini di PTPN VIII Kertajaya.
4. Pengaruh praktik HR inovatif terhadap *turnover intention* karyawan adalah sebesar 24,5% dan praktik HR inovatif berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention* PTPN VIII Kertajaya. Artinya, ketika efektivitas praktik HR inovatif meningkat, maka akan menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan.
5. Pengaruh praktik HR inovatif terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan adalah sebesar 79,9% dan praktik HR inovatif berpengaruh signifikan negatif terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan PTPN VIII Kertajaya. Artinya, ketika efektivitas praktik HR inovatif meningkat, maka akan menurunkan tingkat perilaku kerja kontraproduktif yang dilakukan karyawan.
6. Pengaruh perilaku kerja kontraproduktif terhadap *turnover intention* karyawan adalah sebesar 47,8% dan perilaku kerja kontraproduktif berpengaruh signifikan positif terhadap *turnover intention* karyawan PTPN VIII Kertajaya. Artinya, ketika tingkat perilaku kerja kontraproduktif karyawan meningkat, maka akan meningkatkan *turnover intention* karyawan.

7. Pengaruh praktik HR inovatif terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh perilaku kerja kontraproduktif adalah sebesar 38,3% dan perilaku kerja kontraproduktif secara signifikan memediasi pengaruh praktik HR inovatif terhadap *turnover intention*. Artinya, ketika tingkat perilaku kerja kontraproduktif meningkat, maka dapat menyebabkan peningkatan *turnover intention* dan penurunan efektivitas penerapan praktik HR inovatif di PTPN VIII Kertajaya.

## Saran

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian secara keseluruhan, terdapat beberapa saran untuk menyempurnakan aspek teoritis maupun aspek praktis. Adapun saran yang direkomendasikan oleh peneliti adalah:

1. Saran Teoritis
  - a. Diharapkan untuk melakukan penelitian dengan variabel independen lain, mengingat pengaruh variabel lain di luar variabel independen penelitian ini sebesar 75,5%. Variabel tersebut berupa komitmen organisasi, kepuasan kerja, keadilan supervisor, dan kualitas hubungan karyawan-organisasi.
  - b. Diharapkan untuk menggunakan variabel *intervening* lainnya seperti *burnout*, *service climate*, dan stress kerja. Serta mempertimbangkan adanya efek moderasi *gender* dan *leader-member exchange*.
  - c. Mengembangkan literatur melalui metode kualitatif yang dapat menghasilkan *systematic mapping study*.
  - d. Memfokuskan pada beberapa dimensi di setiap variabel, sehingga tingkat kompleksitas dapat mengurangi adanya bias.
  - e. Menggunakan objek penelitian yang lebih luas seperti industri maupun sektor yang berbeda, sangat disarankan pada sektor IT.
2. Saran Praktis
  - a. Menyelenggarakan sosialisasi dan *in-house training* mengenai penggunaan sistem HR inovatif.
  - b. Mentransformasikan sistem kehadiran manual kedalam *fingerprint* atau RFID.
  - c. Meningkatkan aspek-aspek teknologi di dalam sistem, seperti UI, *loading time*, *cloud*, dan *security*.
  - d. Menerapkan kembali penilaian kinerja individu dan tim melalui penilaian partisipatif, penilaian terbuka, dan penilaian 360 derajat agar terbentuk sistem *reward and punishment*. Membuat struktur *career planning* yang jelas bagi setiap karyawan.
  - e. Memberikan kompensasi non-financial seperti menciptakan budaya kerja yang nyaman, memanusiakan lingkungan kerja, menghormati karyawan, tim kerja yang suportif, dan supervisor yang profesional.
  - f. Melakukan *exit interview* bagi karyawan yang hendak mengundurkan diri.

## DAFTAR PUSATAKA

- Agarwala, T. 2003. *Innovative Human Resource Practices and Organizational Commitment: An Empirical Investigation*. The International Journal of Human Resource Management. 14 (2), 175-197.

- Anjum, M.A., Anjum, P., dan Ammarah, A. 2017. *Relationship Dynamics of Burnout, Turnover Intentions and Workplace Incivility Perceptions*. Business and Economic Review. 9(3), 155-172.
- Arshadi, N. dan Fateme, S. 2013. *Workplace Characteristics and Turnover Intention: Mediating Role of Emotional Exhaustion*. Procedia Social and Behavioral Sciences. 84(2013), 640-645.
- Batista, L. dan Thomas, G.R.J. 2019. *Occupational Stress and Instigator Workplace Incivility as Moderated by Personality: A Test of An Occupational Stress and Workplace Incivility Model*. Journal of Organizational Psychology. 19(2), 38-49.
- Black, N.D. 2020. *Compensating Employees in Micro-sized Social Enterprises with Innovative HR Practices*. Employee Relations, 74(4).
- Chen, H. dan Chih-Hung, W. 2019. *Incivility, Satisfaction and Turnover Intention of Tourist Hotel Chefs: Moderating Effects of Emotional Intelligence*. International Journal of Contemporary Hospitality Management.
- Fukui, S., Wei, W., dan Michelle, P.S. 2019. *Impact of Supervisory Support on Turnover Intention: The Mediating Role of Burnout and Job Satisfaction in a Longitudinal Study*. Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research. 46(4), 488-497.
- Hendryadi dan Rachma, Z. 2018. *Hubungan Workplace Incivility dan Turnover Intention: Efek Moderasi Gender*. Jurnal Inovasi FEB UNMUL. 14(2), 123-133.
- Joy, M. M. dan Ramesh, K. 2016. *Importance of Innovative Human Resource Practices in Controlling Counterproductive Work Behaviors*. International Journal of Science Technology and Management. 5(12), 340-347.
- Kumar, M.S. dan Archana, P. 2017. *Innovative Human Resource Practices: Literature Review and Related Issues*. International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM). 5(7), 6417-6430.
- Mahfooz, Z., Aniq, A., Qasim, A.N., Maryam, I., dan Muhammad, A. 2017. *Does Workplace Incivility and Workplace Ostracism Influence The Employees' Turnover Intention? Mediating Role of Burnout and Job Stress and Moderating Role of Psychological Capital*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 7(8), 398-413.
- Mehar, M.R., Muhammad, A., dan Ali, H., 2018. *Impact of Workplace Deviance Behaviors on Turnover Intention of Employees in Pakistan*. Edelweiss Applied Science and Technology. 2(1), 169-175.
- Nazir, T. dan Ungku N. 2016. *Interrelationship of Incivility, Cynicism and Turnover Intention*. International Review of Management and Marketing. 6(1), 146-154.
- Robinson, S.L. dan Rebecca, J.B. 1995. *A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study*. The Academy of Management Journal. 38(2), 555-572.
- Santoni, A. dan Muhammad, N.H. 2018. *The Model of Turnover Intentions of Employees*. International Review of Management and Marketing. 8(6), 93-100.
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja* (Cetakan Kesatu). Bandung: Refika Aditama.

- Sinambela, L.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja* (Cetakan Kesatu). Jakarta: Bumi Aksara.
- Sunyoto, D. 2015. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Cetakan Pertama). Jakarta: Center for Academic Publishing Services.
- Tziner, A., Edna, R., Ruth, R., dan Alexander, B. 2015. *Work Stress and Turnover Intention Among Hospital Physicians: The Mediating Role of Burnout and Work Satisfaction*. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 31(2015), 207-213.
- Xiu, L., Xin, L., Zhao, C., dan Wei, X. 2017. *Strategic Flexibility, Innovative HR Practices, and Firm Performance*. *Personel Review*. 46(7), 1336-1357.