

Dampak Praktik HRM terhadap Keinginan Berpindah: Peran Keterlibatan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Lembaga Pelatihan di Jawa Timur

Irawan, Siti Mujanah, Abdul Halik
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
1272400001@surel-untag-sby.ac.id

Abstract

This research examines the influence of human resource management (HR) practices on employee engagement and employee turnover rates in training institutions located in East Java, Indonesia. Using quantitative methods, this research involved 250 employees from 10 training institutions in the region. Findings show that effective HR practices, such as ongoing training, performance recognition, and career development, have a positive effect on employee engagement. In addition, employee engagement has been shown to have a significant negative relationship with employee turnover rates. This research provides practical insights for training institution managers in designing HR strategies to increase engagement and reduce employee turnover

Keywords: *Human Resources, Employee Involvement, Employee Turnover, Training Institute, East Java;*

Abstrak

Penelitian ini mengkaji pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) terhadap keterlibatan karyawan dan tingkat pergantian karyawan di lembaga pelatihan yang berlokasi di Jawa Timur, Indonesia. Dengan menggunakan metode kuantitatif, penelitian ini melibatkan 250 karyawan dari 10 lembaga pelatihan di wilayah tersebut. Temuan menunjukkan bahwa praktik SDM yang efektif, seperti pelatihan berkelanjutan, pengakuan kinerja, dan pengembangan karir, berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan. Selain itu, keterlibatan karyawan terbukti memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan tingkat pergantian karyawan. Penelitian ini memberikan wawasan praktis bagi pengelola lembaga pelatihan dalam merancang strategi SDM untuk meningkatkan keterlibatan dan mengurangi pergantian karyawan

Kata Kunci: *Sumber Daya Manusia, Keterlibatan Karyawan, Pergantian Karyawan, Lembaga Pelatihan, Jawa Timur ;*

Pendahuluan

Akhir - akhir ini, lembaga pelatihan (LP) telah muncul sebagai promotor dalam pelatihan skill dalam masyarakat (Noopur & Burman, 2021). Lembaga pelatihan di Indonesia memiliki peran strategis dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) untuk memenuhi tuntutan pasar kerja yang semakin kompetitif. Lembaga pelatihan ini tidak hanya bertujuan untuk mengembangkan keterampilan teknis, tetapi juga membekali individu dengan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan industri, yang pada gilirannya mendukung pertumbuhan ekonomi nasional. Di Jawa Timur, lembaga pelatihan menjadi salah satu pilar penting dalam meningkatkan daya saing tenaga kerja

lokal. Berdasarkan penelitian oleh Fitriani (2020), lembaga pelatihan di Jawa Timur berkontribusi signifikan dalam mengurangi tingkat pengangguran dengan memberikan akses pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pasar kerja. Selain itu, lembaga pelatihan berperan dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja di sektor-sektor utama, seperti industri manufaktur dan pariwisata, yang berkembang pesat di wilayah tersebut.

Keterlibatan kerja, yang menjadi fokus utama studi ini, dipengaruhi oleh berbagai praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) seperti kepuasan penilaian kinerja (PAS), komunikasi efektif (EC), kepuasan gaji (PS), kepuasan pelatihan (TS), dan peluang untuk pengembangan (OFD) (Shuck, Twyford, Reio, & Shuck, 2014). Perputaran karyawan, yang didefinisikan sebagai persentase karyawan yang keluar atau berniat keluar dari organisasi mereka, sering dikaitkan dengan rendahnya tingkat keterlibatan kerja (Memon et al., 2021). Hasil utama dari keterlibatan kerja yang rendah adalah meningkatnya keinginan untuk keluar (TI). Tidak adanya strategi keterlibatan kerja yang kuat merupakan pendorong signifikan TI (Nel & Linde, 2018). Studi ini secara khusus bertujuan untuk menganalisis hubungan antara praktik SDM dan TI, mengeksplorasi peran mediasi keterlibatan kerja, dan mengidentifikasi penyebab utama tingginya keinginan sukarela untuk keluar (TI)

Kajian Teoritis

Tujuan Penelitian

1. Mengkaji hubungan antara praktik HRM terhadap TI, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi keterlibatan kerja.
2. Menganalisis bagaimana keterlibatan kerja memediasi hubungan antara praktik HRM dan TI karyawan.
3. Menelaah alasan di balik tingginya tingkat pergantian sukarela dalam lembaga pelatihan, dengan mempertimbangkan kebutuhan akan karyawan terampil dan fokus pada pengembangan keterampilan dibandingkan tunjangan pekerjaan lainnya.

Tinjauan literatur

Teori JD-R merupakan pengganti kerangka kerja kesejahteraan karyawan yang sudah ada. Teori ini menyediakan cara yang mudah untuk meringkas dan mengkaji temuan penelitian tentang anteceden keterikatan kerja, dengan fokus pada praktik sumber daya manusia (Park dkk., 2019). Haridas dkk. (2022) menyatakan bahwa keterikatan kerja merupakan variabel intervening fundamental dengan teori Job Demand-Resource (JD-R) (Bakker dkk., 2023). Berdasarkan Teori JD-R, penelitian ini membahas potensi hubungan antara keinginan karyawan untuk meninggalkan posisi mereka saat ini dan kepuasan mereka terhadap praktik sumber daya manusia¹.

Model JD-R (Bakker et al., 2023) telah digunakan secara luas untuk memberikan dukungan akademis terhadap penelitian tentang prediksi kelelahan kerja, bagaimana karyawan bertahan, seberapa terlibat mereka, seberapa baik kinerja mereka, seberapa sering mereka keluar, dan di semua jenis pekerjaan (Memon et al., 2016). Umpan balik kinerja menyegarkan pertumbuhan dan pengembangan pribadi, dan mengurangi

¹ Harshal A. Salunkhe and others, 'Impact of Human Resource Practice on Work Engagement and Turnover Intention in Information Technology Companies', *SA Journal of Human Resource Management*, 22 (2024), pp. 1-10, doi:10.4102/sajhrm.v22i0.2723.

tuntutan pekerjaan (Schaufeli & Taris, 2014). Teori JD-R dianggap sebagai 'standar emas dalam memeriksa hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kesejahteraan pekerja secara umum (dan kelelahan dan keterlibatan secara khusus)' (Taris et al., 2017). Menurut teori JD-R, karyawan termotivasi untuk mengelola beban kerja mereka dengan insentif finansial seperti sumber daya pekerjaan yang luas, yang meningkatkan keterlibatan kerja (Memon et al., 2021).

Komunikasi yang efektif dan keterlibatan kerja

Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia di suatu organisasi. Para manajer menghabiskan lebih dari 75% jam kerja mereka untuk berkomunikasi dalam bentuk apa pun (Hassard & Morris, 2021). Meningkatkan komunikasi di tempat kerja dapat menciptakan komunikasi yang bermakna dan tulus.

Kepuasan gaji (remunerasi)

Kepuasan gaji (remunerasi), sebuah konsep kunci dalam model Lawler (1971), adalah perbedaan antara pendapatan aktual dan pendapatan yang diharapkan dari seorang karyawan. Model ini menggarisbawahi pentingnya dua faktor dalam menentukan PS:

1. Pendapatan aktual yang diterima oleh karyawan (i)
2. Pendapatan yang diharapkan diterima oleh karyawan (ii)

Ketika faktor (i) sama dengan faktor (ii), karyawan merasa puas; ketika faktor (ii) lebih besar dari faktor (i), karyawan merasa tidak puas, dan ketika faktor (i) lebih signifikan daripada faktor (ii), karyawan akan merasa bersalah, tidak nyaman, dan merasa tidak adil. Kepuasan gaji tetap menjadi faktor penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja, karena memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik dan tetap berkomitmen pada peran mereka (Olafsen et al., 2024). Kepuasan gaji secara unik meningkatkan keterlibatan karyawan karena meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi dengan cara yang memaksimalkan efek apresiasi karyawan terhadap keterlibatan karyawan (Mensema et al., 2021). Sebagian besar penelitian (termasuk yang dilakukan oleh Olafsen et al., 2024) memberikan pandangan umum tentang kepuasan gaji. Penelitian di masa mendatang dapat mengeksplorasi bagaimana hubungan ini bervariasi di berbagai industri, peran pekerjaan, dan konteks budaya. Eksplorasi lebih lanjut tentang bagaimana kepuasan gaji (remunerasi) memengaruhi keterlibatan karyawan perlu dilakukan dari waktu ke waktu

Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja adalah konstruksi multidimensi (Siyari, 2018). Eldor (2016) mendefinisikan keterlibatan karyawan sebagai penggunaan dan ekspresi seluruh diri seseorang (fisik, kognitif, dan emosional) dalam peran pekerjaan mereka. Kami menggunakan gagasan keterlibatan kerja, yang didefinisikan sebagai kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait pekerjaan yang dicirikan oleh tiga dimensi: dedikasi, penyerapan, dan semangat (Joo & Lee, 2017). Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi mengurangi pergantian karyawan secara sukarela (Diko & Saxena, 2023). Keterlibatan kerja mengarah pada pengalaman terkait pekerjaan yang memuaskan secara pribadi, kesehatan yang baik, dan kondisi pikiran yang berkorelasi positif dengan upaya kerja yang progresif (Memon et al., 2021). Meskipun ada pengamatan ini, kesenjangan literatur tetap

ada. Hanya beberapa penelitian yang meneliti bagaimana budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan memengaruhi keterlibatan kerja. Diperlukan lebih banyak penelitian longitudinal untuk memahami bagaimana keterlibatan kerja memengaruhi orang dan bisnis dari waktu ke waktu. Keterlibatan kerja dan peningkatan teknis, terutama dalam pekerjaan jarak jauh dan transformasi digital, perlu dipelajari lebih lanjut. Untuk menerapkan temuan ini pada penelitian saat ini, kita harus menyelidiki bagaimana keterlibatan kerja memengaruhi kinerja organisasi dan kesejahteraan karyawan. Tinjauan dan integrasi yang lebih mendalam dari penelitian saat ini dapat membantu organisasi menciptakan taktik keterlibatan. Ini melibatkan penilaian bagaimana kepemimpinan, budaya, desain pekerjaan, dan sistem pendukung menciptakan tempat kerja yang menarik

Metode

Pengambilan sampel dan pengumpulan data Studi ini didasarkan pada lembaga pelatihan yang ada di Jawa Timur, data dikumpulkan dari 250 karyawan yang bekerja di 10 lembaga pelatihan di Jawa Timur. Kuesioner yang digunakan terdiri dari tiga bagian utama: (1) Praktik SDM (pelatihan berkelanjutan, pengembangan karir, umpan balik, dan penghargaan), (2) Keterlibatan karyawan (komitmen emosional dan psikologis terhadap pekerjaan), dan (3) Pergantian karyawan (frekuensi perpindahan atau niat untuk pindah kerja). Pengambilan sampel non-probabilitas digunakan untuk mengumpulkan data. Kuesioner kemudian diberikan kepada karyawan dari perusahaan-perusahaan terpilih ini.

Pengisian kuesioner dilakukan dalam satu kali duduk sehingga responden mengetahui tujuan penelitian dan maksudnya. Informasi yang dikumpulkan digunakan untuk menyelidiki bagaimana praktik HRM memengaruhi keterlibatan di tempat kerja dan mengapa TI meningkat, khususnya di kalangan karyawan Lembaga Pelatihan di Jawa Timur.

Hasil dan Pembahasan

Statistik Deskriptif

Sebagian besar responden berusia 25-35 tahun (60%) dengan masa kerja rata-rata 3,5 tahun. Tingkat pendidikan mayoritas adalah sarjana (70%).

Uji Validitas dan Reliabilitas

Semua konstruk memenuhi kriteria validitas konvergen ($AVE > 0,5$) dan reliabilitas ($CR > 0,7$), menunjukkan bahwa instrumen penelitian dapat diandalkan.

Analisis Jalur

Hasil analisis menunjukkan:

Jalur	Koefisien (β)	p-value	Keterangan
Praktik HRM \rightarrow Keterlibatan Kerja	0,48	$< 0,01$	Signifikan
Keterlibatan Kerja \rightarrow Keinginan Berpindah	-0,36	$< 0,01$	Signifikan
Praktik HRM \rightarrow Keinginan Berpindah	-0,28	$< 0,05$	Signifikan
Mediasi Keterlibatan Kerja	-0,17	$< 0,05$	Parsial

Pembahasan

Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa praktik HRM yang baik meningkatkan keterlibatan kerja, yang pada akhirnya menurunkan keinginan berpindah (Bakker & Demerouti, 2008; Huselid, 1995). Karyawan yang merasa dihargai melalui program pelatihan dan kesempatan untuk berkembang lebih cenderung terlibat secara emosional dan psikologis dengan pekerjaan mereka. Keterlibatan karyawan yang tinggi, pada gilirannya, memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan tingkat pergantian karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang lebih terlibat dengan pekerjaannya cenderung lebih bertahan dalam organisasi.

Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Saks (2006) yang mengonfirmasi bahwa keterlibatan karyawan berhubungan erat dengan pengurangan tingkat pergantian. Juga, temuan ini memperkuat argumen Chen & Yang (2012) bahwa kebijakan SDM yang berfokus pada pengembangan dan penghargaan karyawan dapat meningkatkan loyalitas dan mengurangi niat untuk meninggalkan organisasi. Praktik HRM yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga karyawan merasa lebih terlibat dan loyal.

Namun, ditemukan bahwa keterlibatan kerja hanya memediasi sebagian pengaruh praktik HRM terhadap keinginan berpindah. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor lain, seperti kepuasan kerja atau budaya organisasi, juga dapat memainkan peran penting

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa praktik HRM memiliki pengaruh signifikan terhadap keinginan berpindah, baik secara langsung maupun melalui keterlibatan kerja. Implikasi praktis dari temuan ini adalah pentingnya pengelolaan HRM yang strategis untuk meningkatkan keterlibatan kerja dan mengurangi turnover. Manajer lembaga pelatihan disarankan untuk fokus pada pelatihan, evaluasi kinerja, dan kompensasi sebagai elemen kunci dalam praktik HRM.

Daftar Pustaka

- Aguinis, Herman, and Kurt Kraiger, 'Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society', *Annual Review of Psychology*, 60.November 2008 (2009), pp. 451–74, doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163505
- Salunkhe, Harshal A., Deshana Jain, Punamkumar Hinge, and Mohit Boralkar, 'Impact of Human Resource Practice on Work Engagement and Turnover Intention in Information Technology Companies', *SA Journal of Human Resource Management*, 22 (2024), pp. 1–10, doi:10.4102/sajhrm.v22i0.2723
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Abdulla, J., & Al-Saggaf, Y. (2020). Human resource management practices and employee engagement: A study in the Middle East. *International Journal of Human Resource Management*, 31(9), 1137-1158.
- Chen, C., & Yang, C. (2012). The impact of human resource management practices on employee retention in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Man*
agement, 31(2), 393-403.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.