

PERAN MEDIASI ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT DALAM HUBUNGAN PRAKTIK HUMAN RESOURCES MANAGEMENT DAN EMPLOYEE RETENTION DI PERUSAHAAN KONTRAKTOR PERTAMBANGAN BATU BARA INDONESIA

Anna Apriliana A.P, Iwan Suparjo, Tengku Mohd. Khairal Abdullah

Binus University Business School, Indonesia

Email: anna.putri@binus.ac.id, iwan.suparjo@binus.ac.id, tabdullah@binus.edu

Abstrak

Tujuan utama dari penelitian ini untuk menyelidiki hubungan yang kompleks antara Praktik HRM (*Human Resources Management*), *organizational engagement*, dan *employee retention* menggunakan analisis mediasi. Prosedur pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling design* untuk memilih total 82 karyawan tenaga ahli di salah satu perusahaan kontraktor pertambangan. Analisis mediasi menggunakan makro PROCESS Hayes. Hasilnya menunjukkan bahwa beberapa praktik HRM berupa *compensation*, dan *training and development* memiliki pengaruh pada *employee retention* melalui mediasi *organizational engagement*. Penelitian ini dilakukan di industri pertambangan batuabara di Indonesia dan analisis berdasarkan data yang tidak dapat digeneralisasikan di berbagai sektor dan lingkungan internasional yang lebih luas. Hasilnya menghasilkan informasi yang berguna bagi praktisi sumber daya manusia. Analisis Praktik HRM dan *Organizational Engagement* menghasilkan informasi retensi terperinci untuk para praktisi, yang memungkinkan mereka untuk menargetkan karyawan yang tepat dengan strategi yang tepat. Studi ini memperluas literatur dengan secara empiris menambahkan bukti bahwa hubungan Praktik HRM dimediasi oleh *Organizational Engagement* terhadap *Employee Retention* di industri pertambangan batubara di Indonesia.

Kata Kunci: Praktik HRM; *Employee Retention*; *Organizational Engagement*; Research Paper

Abstract

The main objective of this study was to investigate the complex relationship between HRM (Human Resources Management) practices, organizational engagement, and employee retention using mediation analysis. The sampling procedure used a purposive sampling design to select a total of 82 skilled employees at a mining contractor company. Mediation analysis uses the PROCESS Hayes macro. The results show that several HRM practices in the form of compensation, and training and development have an influence on employee retention through mediation of organizational engagement. This research was conducted in the coal mining industry in Indonesia and the analysis is based on data that cannot be generalized across various sectors and the wider international environment. The results provide useful

information for human resource practitioners. Analysis of HRM Practices and Organizational Engagement yields detailed retention information for practitioners, enabling them to target the right employees with the right strategies. This study expands the literature by empirically adding evidence that the relationship of HRM Practices mediated by Organizational Engagement to Employee Retention in the mining industry coal in Indonesia.

Keywords: *Practices HRM; Employee Retention; Organizational Engagment*
Research Paper

Pendahuluan

Kegagalan untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualifikasi dianggap sebagai masalah utama dalam survei *CEO Global* tahun 2016 oleh *Conference Board* (Steil, de Cuffa, Iwaya, & Pacheco, 2020). Sejalan dengan itu, survey *Society for Human Resources Management (SHRM)* tahun 2018 menunjukkan bahwa salah satu tantangan dalam HRM yang disorot adalah terkait *employee retention* sebesar 47% (SIA, 2018). Disamping itu, hasil survey Deloitte Millennial di tahun 2019, ditemukan bahwa 49% karyawan memiliki keinginan untuk berhenti dari pekerjaannya saat ini dalam waktu dua tahun mendatang, dimana persentase ini meningkat dari tahun 2017 dari hanya sebesar 38% (Deloitte, 2019). Masalah terkait *employee retention* selalu menjadi tantangan untuk manajemen (Mathimaran & Kumar, 2017)). Ketika seorang karyawan berhenti dari pekerjaannya, organisasi akan mengalami beberapa kerugian yakni kehilangan pelanggan yang loyal (khususnya di sektor jasa), kehilangan keahlian (*expertise*), kehilangan biaya (perekrutan, administrasi, dan pelatihan), serta gangguan rutinitas pekerjaan yang akhirnya dapat berujung bencana bagi organisasi (Khalid & Nawab, 2018).

Mempertahankan tenaga kerja berbakat sangatlah penting untuk keberhasilan organisasi, untuk memastikan kepuasan pelanggan dan untuk meningkatkan penjualan produk (Kundu & Lata, 2017 ; Mathimaran & Kumar, 2017). Sejalan dengan hal tersebut, Karamaker & Saha (2016) menyatakan bahwa industri swasta perlu melakukan identifikasi dan mengatasi masalah-masalah yang terkait dengan retensi, praktik HRM dan kepuasan kerja (Hassan et al., 2020). Manajemen juga harus melihat strategi retensi sebagai investasi jangka panjang untuk pertumbuhan di masa depan dan juga daya saing perusahaan (Cloutier, Felusiak, Hill & Pemberton-Jones, 2015). Beberapa hal telah disarankan untuk meningkatkan dan mempertahankan karyawan, diantaranya adalah Praktik HRM (*Human Resources Management*) seperti *compensation* dan *training and development* dikenal sebagai kunci penting untuk mempertahankan karyawan (Bibi et al., 2018). Bahkan menurut Koster (2011), Praktik HRM memiliki peran dalam membangun hubungan timbal balik antara perusahaan dan karyawan, tentang kepercayaan dan tugas bersama. Hubungan ini mengikuti Teori “Pertukaran Sosial” (*Social Exchange Theory*) dimana karyawan menawarkan layanan kepada organisasi

dengan imbalan tunjangan dan manfaat lain yang karyawan terima dari organisasi (Jawaad et al., 2019).

Tujuan dari penelitian ini adalah (1). Melihat setiap pengaruh variabel Praktik HRM berupa *Compensation* dan *Training and Development* terhadap *Employee Retention*; (2) Melihat efek mediating dari *Organizational Engagement* pada hubungan Praktik HRM berupa *Compensation* dan *Training and Development* terhadap *Employee Retention*.

Metode Penelitian

a. Research Design

Riset ini menggunakan pendekatan kuantitatif dimana penelitian dilakukan pada kondisi natural (non-contrived) dan menggunakan metode pengumpulan data secara cross sectional. Riset ini melibatkan responden dari perusahaan kontraktor pertambangan batubara dimana individu/ karyawan yang bekerja secara aktif di perusahaan tersebut merupakan unit analysis-nya. Definisi inilah yang kemudiannya digunakan sebagai populasi dalam penelitian ini. Oleh sebab itu, Purposive sampling design dipilih sebagai sample design yang dianggap sesuai dalam penelitian ini karena hanya responden yang bisa dikategorikan sebagai tenaga ahli (expert) yang akan dipilih sebagai target sample pada penelitian ini. Melalui pengambilan sampel peneliti dapat mereduksi data yang perlu dikumpulkan dan membuat kesimpulan yang mewakili keseluruhan populasi (Zikmund, 2003). Central Limit Theorem mengindikasikan bahwa ukuran sampel harus 30 atau lebih besar agar dapat diukur sebagai ukuran sampel yang besar (Sekaran & Bougie, 2016). Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah sejumlah 30 orang karyawan tenaga ahli, dengan mempertimbangkan jumlah populasi tenaga ahli sejumlah 493 karyawan pada akhir tahun 2020.

b. Measurements

Data pada penelitian ini diperoleh dari sumber data primer (*primary data*) yang diperoleh langsung oleh peneliti dari responden yang diberikan kuisisioner secara elektronik. Kuisisioner disebarkan kepada responden melalui *google form* untuk dapat diisi secara *online*. Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan sejumlah pertanyaan-pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya dimana responden akan mencatat jawaban mereka, biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas (Sekaran & Bougie, 2016). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini dinilai menggunakan beberapa item dari studi yang berbeda dalam literatur yang ada. Bagian kedua terdiri dari pernyataan terkait dengan variabel penelitian. Responden ditanyakan persepsinya menggunakan 4 skala likert yang terdiri dari kuisisioner yang mengukur *Compensation, Training & Development, Organizational Engagement dan Employee Retention*. Pengukuran variabel menggunakan 27 item pernyataan yang digunakan dan telah dimodifikasi dari penelitian sebelumnya.

• **Compensation (independent variable).** Compensation diukur dengan lima item pertanyaan dengan mengadaptasi Fahim (2018); (Surienty, Ramayah, Lo, & Tarmizi, 2014) **Training & Development (independent variable).** Item training & development terdiri dari empat pertanyaan yang diadaptasi dari Fahim (2018) dan Mukherjee, Chandra, & Singh (2019).

• **Organizational Engagement (mediating variable).** Organizational Engagement terdiri dari tujuh pertanyaan dengan mengadaptasi skala Subhash & Kundu (2017) dan Saks (Saks, 2006)

• **Employee Retention (dependent variable).** Item Employee retention menggunakan skala Subhash & Kundu (2017) yang terdiri dari tiga item pertanyaan.

c. Data Analysis Method

Teknik statistika untuk menganalisa data dan menguji hipotesis pada penelitian ini memanfaatkan makro PROCESS yang dikembangkan oleh Prof. Andrew Hayes dalam SPSS versi 25 menggunakan Model 4 (*Simple mediation model*)

Hasil dan Pembahasan

1. Respondent Characteristics

Penelitian ini berfokus pada hubungan antara variabel yang diteliti yaitu *Organizational Engagement* sebagai mediator hubungan antara Praktik HRM (*Compensation, Training and Development*) dengan *Employee Retention* pada tenaga ahli salah satu perusahaan pertambangan batu bara di Indonesia. Diperoleh dari sebanyak 85 responden, diidentifikasi 82 responden merespon dengan informasi lengkap. Pada Tabel 1 Profil responden dengan mayoritas sebesar 95,1 persen adalah laki-laki. 75,6 persen responden berada pada kelompok usia Gen-Y Awal (31–41 tahun). Mayoritas responden sebesar 46,5 persen memiliki pengalaman kerja 6-10 tahun di perusahaan.

Tabel 1
Profil Responden

Variables	Frequency	Percentage of totals
Gender		
Laki-laki	78	95,1%
Wanita	4	4,9%
Age		
Gen-Y Awal (1980-1990)	62	75,6%
Gen-Y Akhir (1991-1997)	20	24,4%
Education		
SLTA	2	2,4%
Diploma	10	12,2%
S1	66	80,5%
S2/S3	4	4,9%
Tenure		
< 5 tahun	15	18,3%

6-10 tahun	38	46,3%
11-15 tahun	18	22,0%
16-20 tahun	11	13,4%
Work Location		
Head Office	25	30,5%
Job Site	57	69,5%

2. Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik diterapkan pada penelitian ini dimana hasil uji normalitas univariat Kolmogorov-Smirnov Test diperoleh nilai absolute yaitu 0,113 yang apabila dibandingkan dengan kolmogorov tabel pada sampel $N=82$ yaitu 0,150, maka $0,113 < 0,150$ yang berarti data berdistribusi normal. Hasil normal probability plot menunjukkan data plotting menggambarkan data sesungguhnya mengikuti garis diagonal yang berarti model penelitian memenuhi asumsi normalitas multivariate atau model regresi berdistribusi normal. Nilai Linearity Sig. $0,000 < 0,05$, artinya hubungan antar variabel dapat dijelaskan dengan model linear. Kemudian, untuk Uji Multikolinieritas, hasil perhitungan nilai Variance Inflation Factor (VIF) menunjukkan nilai 2,607 – 3,918, jauh dari kriteria yang dapat diterima yaitu < 10 dan nilai-nilai toleransi terkait dengan variabel independen ditemukan dalam kisaran 0,255 – 0,445. Nilai 0,10 direkomendasikan sebagai tingkat toleransi minimum (Tabachnick dan Fidell, 2001). Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi unsur multikolinieritas antar variabel independen. Uji Heteroskedastisitas dengan grafik scatterplot diketahui bahwa titik data menyebar secara acak serta tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada model regresi dalam penelitian ini.

3. Validity & Realibility Test

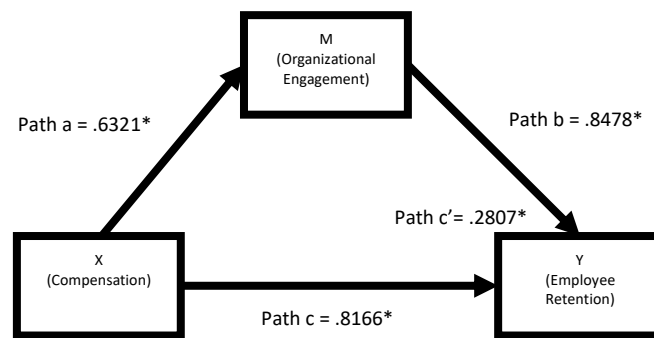
Data diuji kesuaiannya dengan Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) dan Bartlett’s test of sphericity. Semua variabel memenuhi nilai minimum KMO yang dapat diterima 0,5 dan uji Barlett signifikan pada $p < 0,05$. Sedangkan untuk menguji konsistensi internal dari item digunakan uji cronbach. Penelitian menunjukkan bahwa nilai yang lebih besar dari 0,7 dapat diterima dan menggambarkan skala yang valid dan dapat diandalkan Nunnally & Bernstein (1994); Kline (2015). Nilai Cronbach Alpha untuk item pertanyaan variabel *Compensation, Training & Development, Organizational Engagement & Employee Retention* masing-masing adalah 0,843, 0,849, 0,912, 0,917, dan 0,837.

4. Hypothesis Test

a. Simple Mediation Analysis

Compensation (COM) Analisis mediasi pada variabel *Compensation (COM)* dilakukan dengan menggunakan PROCESS Model 4. Hasilnya menunjukkan bahwa jalur a (pengaruh atau efek langsung COM pada ORE) dan jalur b (pengaruh atau efek langsung ORE pada EMR) serta jalur c’ (pengaruh

atau efek langsung COM pada EMR) signifikan pada taraf $p < 0,05$ (Tabel 2). Ini menjelaskan bahwa ada peran mediasi parsial ORE pada hubungan COM terhadap EMR. Selanjutnya, hasil menunjukkan bahwa nol tidak termasuk dalam interval kepercayaan bawah (LLCI) dan atas (ULCI), mengkonfirmasi efek tidak langsung menjadi signifikan pada COM terhadap EMR (efek tidak langsung 0.5358, LLCI = 0.3268; UCLI = 0.7532).



Gambar 2. Mediation model (PROCESS macro) Variabel : Compensation (COM)

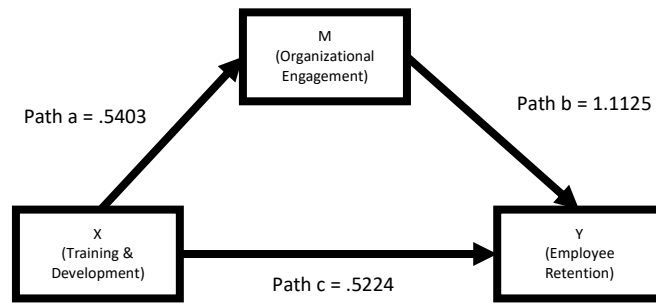
Tabel 2
Multiple Regression Output (N = 82) Variabel : COM

	β (Effect)	SE	t	p	LLCI	ULCI
<i>Path a</i> COM ke ORE	.6321*	.0730	8.6530	.0000	.4867	.7774
<i>Path b</i> ORE ke EMR	.8478*	.1313	6.4547	.0000	.5863	1.1092
<i>Efek Total atau Patch c</i> COM ke EMR	.8166*	.1054	7.7485	.0000	.6069	1.0263
<i>Efek Langsung atau Patch c'</i> COM ke EMR	.2807*	.1194	2.3513	.0212	.0431	.5184
<i>Efek Tidak Langsung atau Path a*b</i> COM ke EMR	.5358*	.1082			.3268	.7532

Notes: * $p < 0.05$; β – Unstandardized coefficients, SE – Standard error, LLCI – Lower level of confidence interval, UCLI – Upper level of confidence interval

b. Training & Development (TAD)

Analisis mediasi pada variabel *Training and Development (TAD)* dilakukan dengan menggunakan PROCESS Model 4. Hasilnya menunjukkan bahwa jalur a (pengaruh atau efek langsung TAD pada ORE) dan jalur b (pengaruh atau efek langsung ORE pada EMR) signifikan serta jalur c' (pengaruh atau efek langsung TAD pada EMR) tidak signifikan pada taraf $p < 0,05$ (Tabel 3). Ini menjelaskan bahwa ORE bertindak sebagai moderator sepenuhnya pada hubungan TAD terhadap EMR. Selanjutnya, hasil menunjukkan bahwa nol tidak termasuk dalam interval kepercayaan bawah (LLCI) dan atas (ULCI), mengkonfirmasi efek tidak langsung menjadi signifikan pada TAD terhadap EMR (efek tidak langsung 0.6011, LLCI = 0.3808; UCLI = 0.8504)



Gambar 3
Mediation model (PROCESS macro) Variabel: Training and Development (TAD)

Tabel 3
Multiple Regression Output (N = 82) Variabel : TAD

	β	SE	t	p	LLCI	ULCI
<i>Path a</i> TAD ke ORE	.5403*	.0835	6.4690	.0000	.3741	.7065
<i>Path b</i> ORE ke EMR	1.1125*	.1201	9.2617	.0000	.8734	1.3516
<i>Efek Total atau Patch c</i> TAD ke EMR	.5224*	.1288	4.0562	.0001	.2661	.7786
<i>Efek Langsung atau Patch c'</i> TAD ke EMR	-.0787	.1107	-.7108	.4793	-.2911	.1417
<i>Efek Tidak Langsung atau Path a*b</i> TAD ke EMR	.6011*	.1186			.3808	.8504

Notes: * $p < 0.05$; β – Unstandardized coefficients, SE – Standard error, LLCI – Lower level of confidence interval, ULCI – Upper level of confidence interval

Tabel 5
Hasil Pengujian Hipotesis

	Hypothesis	β	P Value	Result
H1	Compensation memiliki pengaruh yang signifikan terhadap employee retention	.8166	.0000	Approve
H2	Compensation memiliki pengaruh yang signifikan terhadap organizational engagement	.6321	.0000	Approve
H3	Organization Engagement memediasi pengaruh Compensation terhadap employee retention	.5358		Approve
H4	Training & Development memiliki pengaruh yang signifikan terhadap employee retention	.5224	.0001	Approve
H5	Training & Development memiliki pengaruh yang signifikan terhadap organizational engagement	.5403	.0000	Approve
H6	Organization Engagement memediasi pengaruh Training & Development terhadap employee	.6011		Approve

	retention			
H7	Organizational Engagement memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Employee Retention	.8478	.000	Approve

5. Hasil Pengujian Hipotesis

Keberhasilan dan daya saing organisasi sangat bergantung pada SDM, karenanya Praktik HRM telah menjadi konsep penting untuk meningkatkan kemampuan strategis organisasi. Praktik HRM dapat dianggap sebagai strategi utama pencapaian *employee retention* di setiap organisasi. Dalam penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki bagaimana Praktik HRM yang terdiri dari *compensation* dan *training & development* memiliki pengaruh terhadap *employee retention* yang dimediasi oleh *organizational engagement* pada karyawan tenaga ahli Gen-Y di Perusahaan X.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa beberapa praktik HRM, yaitu berupa *compensation* dan *training & development* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee retention* di antara karyawan tenaga ahli Gen-Y baik secara langsung maupun yang dimediasi oleh *organizational engagement*.

Praktik HRM berupa *compensation* yang ditemukan memiliki pengaruh yang signifikan pada *employee retention* baik secara langsung maupun yang dimediasi oleh *organizational engagement* pada karyawan tenaga ahli Gen-Y ini sejalan dengan penemuan Luna-Arocas & Camps (2008) yang menyebutkan bahwa *compensation and benefit* dapat secara langsung mempengaruhi *employee retention* (Dhanpat, Manakana, Mbacaza, Mokone, & Mtongana, 2019). Breevaart et al. (2014) menegaskan bahwa ketika organisasi memperlakukan *reward* sebagai alat penghargaan untuk kinerja karyawan yang lebih baik, *reward* dapat mempengaruhi perilaku karyawan secara positif untuk meningkatkan *engagement* mereka di tempat kerja (Aktar & Pangil, 2018). Suan Choo et al. (2013) juga mendukung pandangan tersebut dan menganggap *reward* dan *recognition* sebagai prediktor *employee engagement* (Aktar & Pangil, 2018). Penemuan ini menunjukkan bahwa ketika organisasi memberikan paket kompensasi yang tepat dan peduli pada karyawan, hal itu membuat karyawan tinggal lebih lama dan meningkatkan retensi mereka. Temuan ini juga didukung oleh *Social Exchange Theory* (SET), yang mengimplikasikan bahwa ketika

karyawan menerima kompensasi yang layak, mereka lebih puas dan merasa berkewajiban untuk membalas melalui sikap positif, loyalitas, dan pengabdian. Pada perusahaan yang bergerak di bidang bisnis kontraktor pertambangan batubara, paket kompensasi memang menjadi penting meskipun bukan berarti perusahaan harus mengeluarkan biaya berlebihan dalam pengadaannya. Kompensasi yang memiliki daya saing secara eksternal akan dapat mempertahankan pekerja yang ada dan disisi lain juga menarik bagi calon pekerja yang potensial

khususnya Gen-Y meskipun dengan satu tantangan juga yakni dihadapkan pada mayoritas lokasi kerja yang berada di remote area yang mungkin tidak

menggoda para Gen-Y. Bentuk kompensasi yang layak, berkeadilan bahkan secara implementasi sudah diatas normatif dan mampu tetap dipertahankan, meski di masa pandemi dimana perusahaan mengalami sensitifitas terhadap fluktuatif harga komoditas batubara sehingga target produksi yang turun sehingga berdampak pada pengurangan karyawan, menjadikan satu praktek HRM yang secara signifikan berpengaruh pada *engagement* dan *retention* para pekerja tenaga ahli Gen-Y terhadap organisasi saat ini.

Temuan terkait pengaruh Praktik HRM berupa *training and development* terhadap *employee retention* belum sejalan dengan hasil penemuan sebelumnya bahwa *training & development* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *employee retention* (Batt, 2002) dengan alasan dikarenakan program *training* yang tidak tepat sehingga tidak meningkatkan keterampilan karyawan yang terkait dengan pekerjaan (Aktar & Pangil, 2018). Demikian juga dengan penelitian Haines, Jalette, and Larose (2010) menyebutkan bahwa *Training & development* dapat menurunkan *employee retention* dengan meningkatkan keterampilan mereka, yang akan membuat mereka lebih menarik bagi organisasi lain.

Konteks situasi pada penelitian ini adalah ketika pengambilan data responden dilakukan pada situasi pandemi, memungkinkan memiliki pengaruh pada penelitian, yang berbeda pada kondisi normal tanpa pandemi. Dengan adanya pandemi, praktek HRM dalam hal pengembangan kompetensi karyawan melalui program atau aktifitas development berupa *training* dan *non training* tetap dilakukan secara intensif meskipun terdapat penyesuaian akan pelatihan tatap muka menjadi sangat terbatas sejalan dengan program pembatasan *social distancing* sehingga dilakukan melalui *online*. Komitmen perusahaan dalam memperhatikan pengelolaan dalam *people development* menjadi penting untuk memberikan kontribusi positif meningkatkan *engagement* karyawan sehingga pada akhirnya meningkatkan retensi mereka. Artinya, upaya peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kecakapan yang dilakukan oleh perusahaan, mempengaruhi perilaku positif pekerjanya dengan memberikan balasan berupa kontribusi dan kinerja terbaiknya yang oleh karena hal tersebut *engagement* mereka semakin terbentuk dan memutuskan untuk tinggal lebih lama dalam perusahaan.

Kesimpulan

Secara teoritis, penelitian ini telah memberikan beberapa bukti empiris tentang hubungan antara praktik HRM berupa *compensation, training and development*, dengan *employee retention*. Salah satu kontribusi teoritis utama dari penelitian ini adalah pengenalan *organizational engagement* sebagai variabel mediasi untuk lebih menjelaskan dan memahami hubungan antara praktik HRM *training and development*, dengan *employee retention*. Hasil dari studi penelitian ini juga berkontribusi pada pengetahuan dan literatur tentang *employee retention*. Temuan penelitian memvalidasi anggapan bahwa praktik HRM merupakan faktor yang signifikan dalam meningkatkan

employee retention khususnya pada karyawan tenaga ahli Gen-Y di perusahaan kontraktor pertambangan indonesia.

Berdasarkan hasil yang telah disebutkan sebelumnya, ada beberapa saran dan implikasi untuk perusahaan dan praktisi Human Capital. Manajemen harus menggunakan kebijakan dan strategi HRM praktik *compensation, training and development* demi mempromosikan *employee retention* dan memastikan bahwa karyawan akan tetap berada dalam organisasi mereka. Selain itu, ada beberapa implikasi bagi praktisi Human Capital di PT X ini terkait bagaimana mereka memutuskan untuk melakukan program *retention* khususnya dalam upaya mempertahankan karyawan tenaga ahli yang kompeten. Pertama, penelitian ini menunjukkan bahwa *compensation, training and development* merupakan sumber utama dalam meningkatkan *employee retention*. Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi (finansial dan non finansial) bertindak untuk meningkatkan keterikatan dan bertahan di organisasi dari para tenaga ahli. Sehingga perusahaan mendapat tantangan untuk dapat menawarkan model kompensasi yang “kekinian” untuk menarik dan mempertahankan para talent terbaik. Praktisi HC perlu memastikan bahwa ada *equity compensation* di antara karyawan. Ketika karyawan merasa menerima gaji yang adil dari organisasi, mereka akan tinggal lebih lama dengan institusi (Manzoor, Usman, Naseem, & Shafiq, 2011).

Penelitian ini juga mendukung pengaruh *Training & Development (TAD)* pada *Organizational Engagement* dan *Employee Retention*. Dengan demikian, perusahaan harus mempertimbangkan bagaimana mengembangkan atau meng-*improve* secara berkelanjutan sistem dan praktik implementasi TAD yang selama ini dijalankan jika mereka ingin mempertahankan bakat terbaik mereka. Program pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi harus ditawarkan. Program pelatihan dan pengembangan harus dirancang dengan lebih menarik, sehingga meningkatkan kepuasan karyawan dengan pelatihan mereka. Selain itu, bagi para tenaga ahli yang bekerja di lapangan dan di lingkungan berisiko tinggi dan *remote*, program *on-the job coaching and assignment* mungkin merupakan pilihan paling tepat untuk memenuhi kebutuhan pengembangan langsung mereka.

Terakhir, studi ini menunjukkan bahwa *Organizational Engagement* memiliki pengaruh yang signifikan dalam hal mempertahankan karyawan tenaga ahli. Departemen HC juga harus memahami efek mediasi *organizational engagement* terhadap hubungan antara *compensation* dan *employee retention*. Artinya *organizational engagement* memegang peranan penting dalam meningkatkan *employee retention*. Jadi, ketika karyawan tenaga ahli memiliki *engagement* terhadap organisasi yang tinggi maka hal itu membantu untuk meningkatkan komitmen mereka dan membuat mereka bertahan lebih lama dengan organisasi, khususnya di PT X. Temuan ini dapat berkontribusi pada proses keputusan manajerial dalam kaitannya dengan strategi retensi karyawan tenaga ahli pada khususnya. Oleh karena itu, praktisi HRM di perusahaan perlu memastikan bahwa mereka memiliki pemahaman yang komprehensif tentang konsep keterlibatan kerja: seperti apa rasanya dan bagaimana mempromosikan keterlibatan tersebut di tempat kerja. Selain itu, praktisi harus menyadari berbagai faktor

yang memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan. Salah satu caranya adalah dengan menerapkan penilaian keterlibatan sebagai bagian dari proses penilaian kinerja formal. Ini akan membantu manajemen dalam mengetahui tingkat keterlibatan tenaga ahli dan untuk mengidentifikasi peluang untuk lebih meningkatkannya. Para praktisi juga harus memastikan bahwa manajemen memahami pentingnya keterlibatan kerja dan pemahaman yang sama disampaikan kepada bawahan mereka. Keterlibatan ini menumbuhkan rasa keterikatan emosional yang kuat antara karyawan dan perusahaan, sehingga memastikan loyalitas khususnya karyawan tenaga ahli yang berkelanjutan kepada organisasi.

BIBLIOGRAFI

Aktar, Alima, & Pangil, Faizuniah. (2018). Mediating Role Of Organizational Commitment In The Relationship Between Human Resource Management

Peran Mediasi Organizational Engagement dalam Hubungan Praktik Human Resources Management dan Employee Retention di Perusahaan Kontraktor Pertambangan Batu Bara Indonesia

Practices And Employee Engagement: Does Black Box Stage Exist? In *International Journal Of Sociology And Social Policy* (Vol. 38). [Google Scholar](#)

Dhanpat, Nelesh, Manakana, Tlou, Mbacaza, Jessica, Mokone, Dineo, & Mtongana, Busisiwe. (2019). Exploring Retention Factors And Job Security Of Nurses In Gauteng Public Hospitals In South Africa. *African Journal Of Economic And Management Studies*, 10(1), 57–71. [Google Scholar](#)

Khalid, Komal, & Nawab, Samina. (2018). Employee Participation And Employee Retention In View Of Compensation. *Sage Open*, 8(4). [Google Scholar](#)

Mathimaran, K. B., & Kumar, Ananda A. (2017). Employee Retention Strategies—An Empirical Research. *Global Journal Of Management And Business Research: E Marketing*, 17(1), 17–22. [Google Scholar](#)

Saks, Alan M. (2006). Antecedents And Consequences Of Employee Engagement. *Journal Of Managerial Psychology*. [Google Scholar](#)

Sekaran, Uma, & Bougie, Roger. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons. [Google Scholar](#)

Steil, Andrea Valéria, De Cuffa, Denise, Iwaya, Gabriel Horn, & Pacheco, Roberto Carlos Dos Santos. (2020). Perceived Learning Opportunities, Behavioral Intentions And Employee Retention In Technology Organizations. *Journal Of Workplace Learning*, 32(2), 147–159. [Google Scholar](#)

Subhash C. Kundu, Kusum Lata. (2017). Article Information :Effects Of Supportive Work Environment On Employee Retention: Mediating Role Of Organizational Engagement", *International Journal Of Organizational Analysis. Int J Logistics Management*. [Google Scholar](#)

Surienty, Lilis, Ramayah, T., Lo, May Chiun, & Tarmizi, Azlin Natasha. (2014). Quality Of Work Life And Turnover Intention: A Partial Least Square (PLS) Approach. *Social Indicators Research*, 119(1), 405–420. [Google Scholar](#)

Copyright holder:

Anna Apriliana A.P, Iwan Suparjo, Tengku Mohd. Khairal Abdullah (2022)

First publication right:
Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

