

PERAN HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT TERHADAP TURNOVER INTENTION DIMEDIASI OLEH ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Yuliana Sari¹, Muhammad Arief²

^{1,2}Fakultas Ekonomi Universitas Esa Unggul

Jl. Arjuna Utara No.9, Duri Kepa, Kec. Kebon Jeruk, Jakarta Barat

¹yulianasari155@student.esaunggul.ac.id

Abstract

This research explore the relationship between Human Resource Development, Organizational Commitment, and Turnover Intention. The focus of the study is on the relationship between Human Resource Development, Organizational Commitment an, and Turnover Intention among privat employees in the manufacturing industri in Indonesia. The study used Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS) analysis with quantitative methods and using purposive sampling techniques. This study involved 116 respondents who worked in a four/more wheeles vehicle automotive componen company in Bekasi. The result showed that Human Resource Development has a positive effect on employee Organizational Commitment, Organizational Commitment has significant negative effect on employee Turnover Intention, Human Resource Development has a negative effect on employee Turnover Intention, Organizational Commitment mediates the relationship where Human Resource Development negatively affects Turnover Intention. The managerial implication of these results is the importance of developing Human Resource Management strategies to retain employees and increase employee attachment to the organization. Suggestions for future research can add other variables.

Keywords: *Human Resource Development, Organizational Commitment, Turnover Intention.*

Abstrak

Penelitian ini mendalami hubungan antara *Human Resource Development, Organizational Commitment*, dan *Turnover Intention*. Fokus penelitian adalah pada hubungan antara *Human Resource Development, Organizational Commitment* dan *Turnover Intention* di kalangan karyawan swasta di industri manufaktur di Indonesia. Penelitian menggunakan analisis *Structural Equation Model-Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan metode kuantitatif dan menggunakan teknik *purposive sampling*. Penelitian ini melibatkan 116 responden yang bekerja di perusahaan komponen otomotif kendaraan roda empat/lebih di Bekasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Human Resource Development* mempunyai pengaruh positif terhadap *Organizational Commitment* karyawan, *Organizational Commitment* mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan, *Human Resource Development* mempunyai pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* karyawan, *Organizational Commitment* memediasi hubungan di mana *Human Resource Development* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Implikasi manajerial dari hasil ini adalah pentingnya pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia untuk mempertahankan karyawan dan meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Saran untuk penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain.

Kata kunci: *Human Resource Development, Organizational Commitment, Turnover Intention.*

Pendahuluan

Menjadi perusahaan yang memiliki produktivitas dan kinerja yang tinggi tidak lepas dari bagaimana cara perusahaan tersebut dalam memperlakukan karyawannya. Analisis *turnover intention* menjadi sangat penting bagi manajer perusahaan dalam merumuskan kebijakan yang bertujuan untuk mempertahankan karyawan. Tanpa pemahaman mendalam terhadap penyebab di balik keinginan tersebut, usaha untuk menekan tingkat pergantian karyawan dan mempertahankan stabilitas tim kerja dapat menjadi sia-sia. Hal ini dapat mengakibatkan pengeluaran yang tidak perlu dan mengurangi efektivitas strategi pengendalian *turnover* (Ratnawati, 2022). *Tunover intention* atau keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan karena perasaan tidak puas terhadap kondisi kerja merupakan suatu hal yang dapat mengganggu organisasi dan menghambat kinerja karyawan maupun perusahaan (Ekhsan, 2019). *Tunover*

dianggap sebagai ancaman bagi organisasi karena memiliki potensi mengakibatkan gangguan signifikan terhadap dinamika kehidupan organisasi. Maka dari itu, kejadian *turnover* sebagai tindakan pengakhiran pekerjaan secara suka rela yang dilakukan oleh karyawan atas inisiatif dan keinginan mereka telah lama menjadi fokus perhatian peneliti, praktisi, dan akademisi (Hom *et al.*, 2017). Perusahaan melalui berbagai kebijakan *human resource development* harus berusaha untuk mengurangi *turnover intention*.

Perusahaan memandang karyawan sebagai aset paling berharga (Gopinath, 2020). Penerapan praktik *human resource development* yang melibatkan pengembangan organisasi, pengembangan bakat, pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, hal tersebut sangat berperan penting dalam menciptakan keterampilan, kapabilitas dan sikap baru yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan untuk mencapai tujuan (Collins & Clark, 2003). Mencapai keberhasilan yang besar, perusahaan patut berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan kepada karyawannya (Barton & Delbridge, 2004). Clardy (2008) menyatakan bahwa perusahaan dapat menggunakan praktik *human resource development* sebagai alat strategi utama yang penting untuk mendorong individu berperilaku baik dan mempengaruhi pengetahuan, keterampilan, dan sikap mereka sehingga dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas. Pradhan *et al.* (2019) menerangkan bahwa praktik *human resource* dalam meningkatkan efisiensi karyawan prestasi kerja memiliki peran penting untuk mencapai tujuan serta sasaran organisasi. *Human resource development* memiliki dampak yang signifikan pada *turnover intention*, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui *organizational commitment* (Nawaz & Pangil, 2016). *Organizational Commitment* bisa dikatakan penting bagi perusahaan karena dapat mempertahankan karyawan yang berdedikasi sehingga akan mendorong karyawan untuk bekerja mencapai tujuan bersama (Nagar, 2012). Karyawan yang menunjukkan komitmen cenderung memiliki risiko yang lebih rendah untuk mengundurkan diri, meskipun mungkin tidak sepenuhnya puas. Hal ini dikarenakan loyalitas atau ikatan yang kuat dengan organisasi, keterbatasan pilihan pekerjaan lain, atau kesulitan dalam mencari alternatif di luar organisasi (Robbins & Judge, 2023).

Perihal permasalahan yang diuraikan sebelumnya telah diteliti seperti pada *human resource development*, *organizational commitment*, dan *turnover intention* (Kadiresan *et al.*, 2015; Nawaz & Pangil, 2016; Rafik *et al.*, 2019; Mira *et al.*, 2019). Namun demikian, dalam penelitian ini terdapat perbedaan dengan penelitian sebelumnya yaitu pada objek penelitian dan metode pengolahan data. Objek penelitian saat ini berfokus pada karyawan swasta di industri manufaktur komponen kendaraan bermotor roda empat atau lebih yang dilakukan di Indonesia, khususnya wilayah Bekasi. Penelitian dilakukan tahun 2024 dengan analisis data menggunakan SEM-PLS. Sedangkan pada penelitian sebelumnya berfokus pada pramugari *Royal Jordania Airlines* yang berada di Amman, Yordania tahun 2022 dengan analisis data yang digunakan adalah IBM SPSS AMOS (Rawashdeh *et al.*, 2022).

Tujuan penelitian ini untuk mendalami sejauh mana *human resource development* secara langsung mempengaruhi *turnover intention*, serta untuk mengeksplorasi apakah *organizational commitment* berperan sebagai penghubung antara *human resource development* dan *turnover intention*. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada bidang manajemen sumber daya manusia dan mampu memberikan dampak positif secara manajerial.

Human Resource Development (Pengembangan Sumber Daya Manusia)

Human Resource Development mencakup beberapa sub bidang atau praktik salah satunya yaitu penilaian kinerja (*Appraisal*), pelatihan dan pengembangan (*Training and Development*), dan kompensasi (*Compensation*). *Human Resource Development* merupakan kegiatan internal yang terhubung satu sama lain yang bertujuan untuk mendorong pengembangan keterampilan, kompetensi, keterampilan dan pengetahuan (Nawaz & Pangil, 2016). *Human Resource Development* merupakan suatu proses pengembangan dan memanfaatkan keahlian guna meningkatkan performa individu, tim, proses kerja, dan sistem organisasi secara menyeluruh (Swanson, 2022). *Human Resource Development* berkonsentrasi pada pelatihan dan pengembangan organisasi serta berfokus pada pengembangan karir, peningkatan kualitas, inisiatif

perubahan, praktik manajemen SDM yang bersinergi untuk memajukan kinerja individu, tim, proses kerja, organisasi (Swanson, 2022).

Organizational Commitment (Komitmen Organisasi)

Anindita & Seda (2018) mendefinisikan *organizational commitment* sebagai ikatan psikologis antara seorang karyawan dan perusahaannya yang melibatkan penerimaan dan pelaksanaan yang sudah ditetapkan tujuannya dan memiliki daya tarik kuat untuk tetap berada dalam struktur organisasi. *Organizational Commitment* terdapat tiga komponen utama yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berlanjut (Somaskandan *et al*, 2022 dalam Allen & Meyer, 1990). Komitmen afektif menunjukkan ikatan emosional dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi, sedangkan komitmen normatif menunjukkan rasa kewajiban yang dimiliki seorang karyawan terhadap organisasi. Terakhir komitmen berlanjut menunjukkan bahwa karyawan mempertimbangkan konsekuensi meninggalkan organisasi dan ingin tetap menjadi karyawan (Robbins & Judge, 2023). *Organizational Commitment* mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terhubung dengan organisasi, memahami tujuan organisasi, dan memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota di dalamnya (Robbins & Judge, 2023).

Turnover Intention (Keinginan untuk Berhenti/Keluar)

Ekhsan (2019), *Turnover Intention* mencerminkan dorongan seseorang untuk meninggalkan pekerjaan yang sedang dijalani karena tidak puas, dan menemukan pekerjaan alternatif yang dianggap lebih memuaskan. *Turnover intention* dapat diartikan sebagai keinginan atau upaya seseorang untuk berhenti dari pekerjaannya di suatu perusahaan atau organisasi pada suatu periode waktu tertentu (Syah *et al*, 2019). Faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* melibatkan kurangnya motivasi karyawan, persepsi terhadap dukungan organisasi, tingkat keadilan di lingkungan kerja, dan tingkat kepuasan kerja (Oruh *et al*, 2020).

HUBUNGAN ANTAR VARIABEL

Hubungan Human Resource Development dan Organizational Commitment

Menurut Rafik *et al*. (2019), *Human Resource Development* perlu menciptakan lingkungan kerja yang tinggi untuk menaikkan motivasi dan komitmen karyawan, sehingga produktivitas dapat ditingkatkan. Praktik *Human Resource* dianggap indikator utama yang sering digunakan untuk menilai *Organizational Commitment* karyawan (Cherif, 2020). Suifan (2015) meneliti organisasi dan swasta menemukan hubungan positif dan signifikan antara praktik *Human Resource* dengan *Organizational Commitment*. Fihla & Chinyamurindi (2018) mengatakan praktik *Human Resource* seperti pelatihan, pengembangan, penghargaan, kebijakan perekrutan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment* di kalangan pekerja di Afrika Selatan. Sejalan dengan temuan yang dilaporkan Cherif (2020) dan Abdīrahman (2015). Maka, penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1: *Human Resource Development* mempunyai pengaruh positif terhadap *Organizational Commitment* karyawan.

Hubungan Organizational Commitment dan Turnover Intention

Organizational Commitment yang rendah maka akan menaikkan *Turnover Intention* sehingga orang yang memiliki keinginan untuk keluar akan semakin banyak (Tarigan & Ariani, 2015). *Organizational Commitment* meningkatkan kesetiaan karyawan dan mengurangi keinginan untuk berhenti karena memiliki hubungan antara individu dan organisasi (Nawaz & Pangil, 2016). *Turnover Intention* yang lebih tinggi ditentukan oleh *Organizational Commitment* (Wong & Wong, 2017). Maka dari itu, *turnover intention* individu ditentukan oleh *Organizational Commitment* (Labrague *et al*, 2018). *Organizational Commitment* yang rendah maka akan menaikkan turnover intention berdasarkan studi (Ekhsan, 2019). Berdasarkan peneliti Agarwal & Sajid (2017) yang dilakukan pada organisasi yang bersifat publik dan swasta, menunjukkan bahwa terdapat korelasi negatif antar *Organization Commitment* dan *Turnover Intention*. Hal ini diperkuat oleh temuan

(Habib *et al.*, 2014 ; Rawashdeh & Tamimi, 2019; Mutia *et al.*, 2022). Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah:

Hipotesis 2: *Organizational Commitment* mempunyai pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* karyawan.

Hubungan *Human Resource Development* dan *Turnover Intention*

Human Resource Development terdiri dari berbagai praktik *human resource* yang saling terkait dengan tujuan untuk mempertahankan dan mengembangkan karyawan berkualitas (Rafik *et al.*, 2019). Perusahaan memiliki kemampuan untuk mengarahkan praktik *human resource* guna mengurangi tingkat pergantian karyawan (Nawaz & Pangil, 2016). Menurut Mira *et al.* (2019) penerapan praktik *human resource* yang efektif oleh perusahaan meningkatkan kemampuan dan keterampilan individu dengan mengurangi *Turnover Intention*. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh (Iveta & Ozola, 2014) di Latvia menunjukkan dampak signifikan dari praktik *human resource*, seperti penghargaan, pelatihan, keterlibatan, penilaian kinerja, keamanan pekerjaan terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Aburumman *et al.* (2020) menunjukkan bahwa praktik dan ketentuan *human resource* memiliki peran yang signifikan dalam menentukan *Turnover Intention*. Sebagai hasilnya, disajikan hipotesis sebagai berikut:

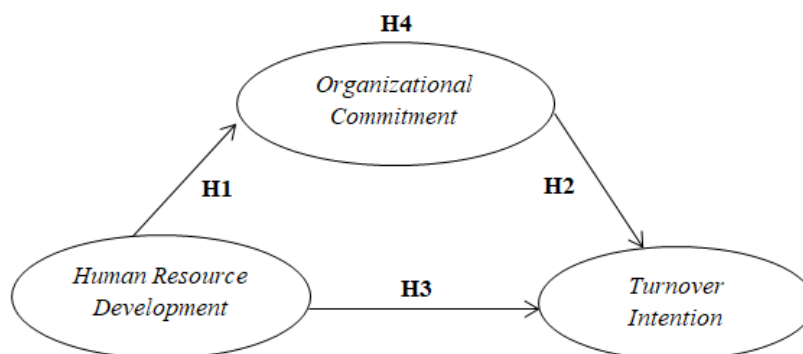
Hipotesis 3: *Human Resource Development* mempunyai pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* karyawan.

Hubungan peran mediasi *Organizational Commitment*

Organisasi harus menerapkan praktik *Human Resource Development* untuk menciptakan *Organizational Commitment*, yang kemudian mengurangi *turnover intention* karyawan (Kadiresan *et al.*, 2015). *Organizational Commitment* telah lama diakui sebagai elemen berharga yang dapat mengurangi tingkat perpindahan karyawan dengan memperkuat kesetiaan mereka terhadap pekerjaan (Labrague *et al.*, 2018). *Organizational Commitment* negatif terkait pergantian karyawan, maksudnya karyawan yang sangat berdedikasi terhadap perusahaan tidak akan berhenti (Ekhsan, 2019). Juhdi *et al.* (2013) menunjukkan bahwa praktik *human resource* dan *turnover intention* dimediasi oleh *organizational commitment sebagian*. Peneliti menemukan bahwa ada hubungan antara praktik *human resource* seperti pelatihan, pengembangan, dan penilaian kinerja dengan *organizational commitment*, yang pada gilirannya berhubungan terbalik dengan *turnover intention* karyawan (Kadiresan *et al.*, 2015). Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah:

Hipotesis 4: *Organizational Commitment* memediasi hubungan di mana *Human Resource Development* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

Berdasarkan hipotesis, kita dapat mengilustrasikan kerangka model penelitian seperti yang ditunjukkan dalam gambar 1 di bawah ini:



Gambar 1. Model Penelitian

Metode Penelitian

Penelitian ini pada Setiap pertanyaan dijawab menggunakan Skala Likert 5 point serta tanggapan diberikan pada point tersebut mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat

setuju). Variabel *human resource development* terdapat 3 dimensi. Dimensi pelatihan dan pengembangan diukur menggunakan 4 item diadopsi dari Tabouli *et al.* (2016) dan Rawashdeh (2018). Dimensi kompensasi diukur menggunakan 4 item yang diadopsi dari Adnan & Izzat (2012) dan Chuang & Liao (2010). Dimensi penilaian kinerja diukur menggunakan 4 item yang diadopsi dari Chuang & Liao (2010) dan Jawaad *et al.* (2019). Variabel *organizational commitment* dinilai dengan 5 item yang diadopsi dari Norma *et al.* (2017) dan Rawashdeh & Tamimi (2019). Variabel *turnover intention* dinilai dengan 5 item yang diambil dari Alvia Santoni (2018) dan Lum *et al.* (1998). Total pengukuran sebanyak 22 pernyataan.

Pengumpulan data untuk penelitian menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner secara online. Populasi penelitian ini yaitu karyawan yang bekerja di Perusahaan komponen otomotif kendaraan bermotor roda empat atau lebih di Bekasi. Selanjutnya, metode penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan *non-probability* dengan teknik *purposive sampling*. Syarat responden yang diikutsertakan adalah karyawan swasta yang sudah bekerja sebagai karyawan tetap di wilayah Bekasi. Dengan karakteristik penelitian meliputi usia, pendidikan, pendapatan, jabatan, dan lamanya bekerja. Minimum sampel pada penelitian ini adalah 110 responden (22 pernyataan dikali 5) (Hair *et al.*, 2019).

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis data yaitu menggunakan *Structural Equation model-Partial Least Square* (SEM-PLS). Analisa data menggunakan 2 model pengukuran, yakni *outer model* dan *inner model*. Pengukuran dengan *outer model* dengan uji validitas konvergen dengan *loading factor* $>0,70$ dan *Average Variance Extracted* (AVE) $>0,50$, uji validitas diskriminan dengan *cross loading* $>0,70$. Untuk pengujian reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability* $>0,70$. Pengukuran *inner model* dilakukan dengan *Adjusted R²* yang mengukur seberapa besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Selanjutnya menguji pengaruh variabel melalui hipotesis dengan nilai signifikan *p-value* $<0,05$ (Hair *et al.*, 2019).

Hasil Dan Pembahasan

Analisis Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini merupakan karyawan yang bekerja di Perusahaan komponen otomotif kendaraan bermotor roda empat atau lebih di Bekasi. Survei *online* dilakukan melalui *google form*, sebanyak 116 responden berhasil memenuhi persyaratan dan ketentuan yang ditetapkan. Hasil pengumpulan data menunjukkan bahwa 22.3% (27 responden) telah bekerja kurang dari 2 tahun, sementara itu 36.4% (44 responden) telah bekerja selama 2-5 tahun, dan 41.3% (50 responden) telah bekerja selama lebih dari 5 tahun. Untuk kategori latar belakang pendidikan bahwa sebanyak 32.2% (39 responden) dengan tingkat pendidikan SMA/Sederajat, 11.6% (14 responden) dengan tingkat pendidikan Diploma, 52.1% (63 responden) dengan tingkat pendidikan S1, dan yang terakhir 4.1% (5 responden) dengan tingkat pendidikan S2. Dalam kategori jabatan, terdapat 74.4% (90 responden) sebagai pegawai dengan posisi karyawan biasa, 12.4% (15 responden) sebagai supervisor, 9.1% (11 responden) sebagai manajer, dan 4.1% (5 responden) sebagai senior manajer. Kategori terakhir yaitu pendapatan, 64.4% (78 responden) berpendapatan Rp4.000.000-Rp6.990.000, 24% (29 responden) berpendapatan Rp8.000.000-Rp10.000.000, 11.6% (14 responden) berpendapatan $> Rp10.000.000$.

Hasil Outer Model (*Outer Model Analysis*)

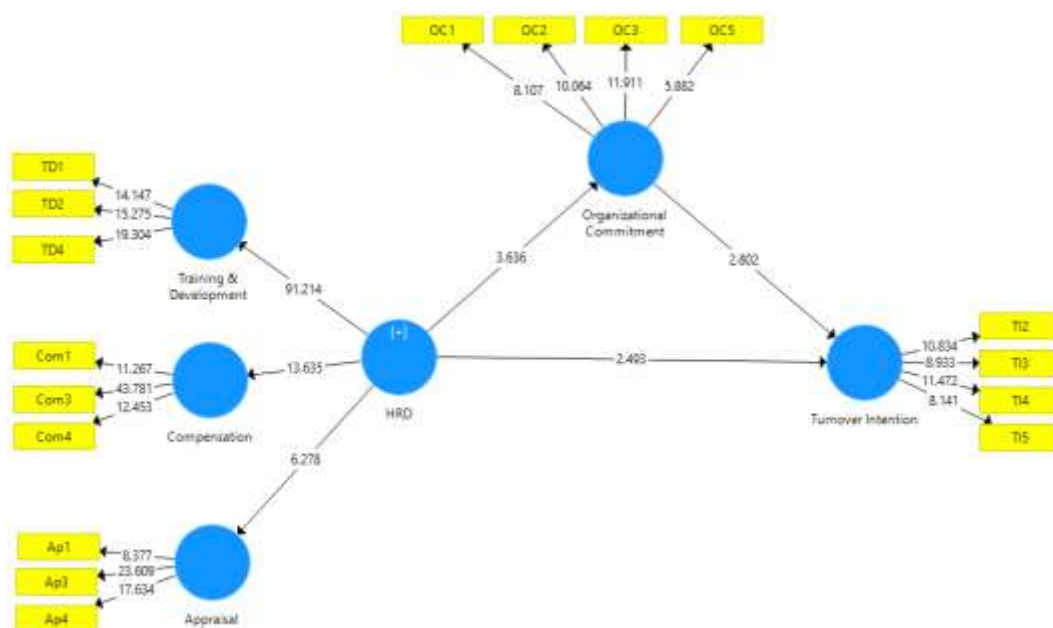
Hasil analisis outer model dengan uji validitas konvergen bahwa nilai *loading factor* $>0,70$, berdasarkan hasil yang sudah diperoleh menunjukkan bahwa nilai indikator semua variabel melebihi 0.70. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus $>0,50$, variabel *human resource development* memperoleh 0.630 $>0,50$, *organizational commitment* memperoleh 0.626 $>0,50$, *turnover intention* memperoleh 0.739 $>0,50$. Secara keseluruhan, hasil menunjukkan bahwa nilai *loading factor* dan *average variance extracted* (AVE) yang diukur dalam penelitian telah berhasil dinyatakan valid dan telah memenuhi syarat, dapat dilihat pada lampiran 5 tabel 6. Selanjutnya uji validitas diskriminan dengan *cross loading* $>0,70$, hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua

item pengukuran berkorelasi lebih tinggi dengan variabel yang diukurnya dan berkorelasi rendah dengan variabel lainnya, maka hasil tersebut dapat dinyatakan valid dan memenuhi syarat yang sudah ditentukan. Nilai *cross loading* dapat dilihat pada lampiran 5 tabel 7.

Berikutnya yaitu pengujian reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* >0.70 . Nilai *cronbach's alpha* pada variabel *human resource development* sebesar $0.804 >0.70$, *organizational commitment* sebesar $0.810 >0.70$, *turnover intention* sebesar $0.088 >0.70$. *Composite reliability* variabel *human resource development* sebesar $0.872 >0.70$, *organizational commitment* sebesar $0.869 >0.70$, *turnover intention* sebesar $0.919 >0.70$. Hasil menunjukkan bahwa nilai *chroncbach's alpha* dan *composite reliability* yang diukur pada penelitian ini berhasil dinyatakan valid dan memenuhi syarat, dapat dilihat pada lampiran 5 tabel 6.

Hasil Inner Model (*Inner Model Analysis*)

Analisis inner model dilakukan dengan *Adjusted R Square* (R^2) dalam model pengukuran menunjukkan bahwa setiap variabel eksogen memiliki pengaruh yang kuat, moderat, atau lemah terhadap variabel endogen dengan presentasi pengaruh sebesar 0.75, 0.50 atau 0.25. informasi lengkap mengenai hasil tersebut tersedia dalam lampiran 5 tabel 10, dimana nilai *Adjusted R²* variabel *Turnover Intention* sebesar 0,107 yang artinya sebesar 10.7% pengaruh yang didapatkan dari *Human Resource Development* dan *Organizational Commitment*. Di mana dari nilai tersebut memiliki nilai sisa sebesar 89.3% yang pengaruhnya didapat dari variabel lain yang tidak digunakan pada penelitian ini.



Gambar 2. Hasil *Output Inner Model Analysis*

Gambar 2 menunjukkan proses pengujian Inner Model, hipotesis diuji dengan memperhatikan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) di mana tingkat signifikansi ditetapkan dengan nilai *t-value* yang lebih besar dari 1,96. Analisis hipotesis dilakukan melalui penerapan analisis *bootstrapping* terhadap koefisien jalur, dengan nilai *t-value* yang melebihi 1,96 menandakan penerimaan hipotesis yang telah diajukan. Hasil analisis *bootstrapping* terhadap koefisien jalur tersebut dapat ditemukan pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil Pengukuran Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Hipotesis	<i>Original Sample</i>	<i>t-values</i> > 1.96	<i>p-values</i> < 0.05	Keterangan
H1. <i>Human Resource</i>	0.256	3.351	0.000	Diterima

<i>Development</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Commitment</i> .				
H2. <i>Organizational Commitment</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> .	0.260	3.221	0.001	Ditolak
H3. <i>Human Resource Development</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> .	-0.311	2.679	0.004	Diterima

Hipotesis pertama pengaruh variabel *Human Resource Development* terhadap *Organizational Commitment* sebesar 0.256 (25.6%) dengan nilai *t-value* 3.351 dan nilai *p-value* 0.000, maka dinyatakan *Human Resource Development* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment* dengan arti H1 dapat diterima. Hipotesis kedua pengaruh variabel *Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention* sebesar 0.260 (26%) dengan *t-value* 3.221 dan nilai *p-value* 0.001, maka dinyatakan *Organizational Commitment* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* dengan arti H2 tidak dapat diterima. Hipotesis ketiga pengaruh variabel *Human Resource Development* terhadap *Turnover Intention* sebesar -0.311 (31,1% decrease) dengan *t-value* 2.679 dan nilai *p-value* 0.004, maka dinyatakan *Human Resource Development* memiliki hubungan negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* dengan arti H3 dapat diterima. Berikut merupakan tabel yang memperlihatkan pengujian hipotesis terkait dengan hubungan tidak langsung atau mediasi.

Tabel 2. Hasil Pengukuran Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	<i>Original Sample</i>	<i>t-values</i> > 1.96	<i>p-values</i> < 0.05	Keterangan
H4. <i>Organizational Commitment</i> memediasi hubungan di mana <i>HRD</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i>	0.067	2.328	0.010	Ditolak

Hipotesis keempat (H4) pengaruh variabel HRD terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh *Organizational Commitment* sebesar 0.067 (6,7%) dengan nilai *t-value* 0.010 dan nilai *p-value* 0.010, maka dinyatakan HRD berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh *Organizational Commitment* dengan arti H4 ditolak.

Diskusi

Hasil hipotesis pertama ditemukan bahwa *Human Resource Development* berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment*. Berdasarkan respons dari karyawan yang menjadi responden penelitian, terlihat bahwa *Human Resource Development* perusahaan dalam memberikan pelatihan untuk pengembangan keterampilan karyawan, kecepatan perusahaan menganggapi karyawan dengan cepat dan efisien, serta menyediakan beragam manfaat yang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Hal ini berdampak pada karyawan sehingga merasa terikat atau komitmen dengan perusahaannya. Hasil temuan menunjukkan searah dengan beberapa peneliti sebelumnya yang mengatakan *Human Resource Development* berpengaruh langsung

secara positif pada *Organizational Commitment* (Fihla & Chinyamurindi, 2018; Cherif, 2020 ; Abdīrahman, 2015).

Hasil hipotesis kedua ditemukan bahwa *Organizational Commitment* berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention*. Komitmen dari karyawan yang menjadi responden nilainya tinggi dikarenakan pihak perusahaan atau bertahan diperusahaan menjadi jembatan untuk kestabilan finansial dan pekerjaan untuk kesejahteraan karyawannya sehingga berdampak pada karyawan tersebut merasa terikat atau merasa komitmen dengan perusahaannya. Namun, semakin seseorang merasa terikat dan ingin terlibat lebih dalam dengan perusahaan. Semakin besar kemungkinan mereka untuk mengetahui realitas yang berbeda dalam lingkungan kerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan keinginan mereka untuk keluar. Tingginya keinginan untuk meninggalkan perusahaan dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal organisasi itu sendiri dan faktor individu yang bersangkutan. Pada penelitian ini bahwa *Organizational Commitment* berpengaruh positif signifikan terhadap *Turnover Intention* dan ini sejalan dengan hasil penelitian dari (Wahyono & Riyanto, 2020).

Hasil hipotesis ketiga ditemukan bahwa *Human Resource Development* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Efektivitas pelaksanaan kegiatan *human resource development* seharusnya menjadi jembatan untuk pengembangan keterampilan karyawan. Tetapi, ketika upaya tersebut tidak diimplementasikan dengan baik oleh HRD, hal ini bisa menimbulkan rasa frustrasi di antara anggota tim. Ketidaksesuaian antara manfaat yang dijanjikan dengan realitas yang diterima oleh karyawan dapat meredam semangat mereka untuk berkembang dan berkontribusi secara optimal. Selain itu, ketika keluhan karyawan tidak ditanggapi dengan cepat dan efisien, rasa percaya terhadap perusahaan dapat terkikis. Akibatnya, keinginan untuk mencari peluang baru dan lingkungan kerja yang lebih mendukung menjadi semakin kuat. Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa *Human Resource Development* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* (Aburumman *et al.*, 2020).

Hasil hipotesis keempat ditemukan bahwa *Organizational Commitment* memediasi hubungan di mana *HRD* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Pada kuesioner menunjukkan bahwa mayoritas responden telah bekerja lebih dari 5 tahun (41.3%), yang menunjukkan adanya komitmen yang kuat terhadap organisasi. *HRD* tidak secara signifikan mengurangi niat keluar karyawan melalui mediasi *Organizational Commitment*. Hal ini sejalan dengan temuan (Kadiresan *et al.*, 2015), yang menegaskan bahwa meskipun *HRD* dapat meningkatkan komitmen organisasi, dampaknya terhadap pengurangan *Turnover Intention* tidak selalu signifikan. Penelitian ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor lain, seperti kepuasan kerja dan lingkungan organisasi lebih berpengaruh dalam menentukan niat keluar karyawan dibandingkan dengan hanya peningkatan *HRD*. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan pendekatan yang lebih komprehensif dalam manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan retensi karyawan secara efektif.

Simpulan

Penelitian menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar hipotesis yang diuji terbukti signifikan, terdapat pula hipotesis yang ditolak. Pertama, *Human Resource Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment* menunjukkan bahwa upaya perusahaan dalam memberikan pelatihan, tanggapan yang cepat terhadap karyawan, dan manfaat yang sesuai dapat meningkatkan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi dalam industri manufaktur komponen otomotif kendaraan roda empat/lebih. Kedua, *Organizational Commitment* ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, meskipun temuan ini berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan yang negatif. Hal ini menyiratkan kompleksitas hubungan antara *Organizational Commitment* dan *Turnover Intention*. Ketiga, *Human Resource Development* memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap *Turnover Intention*, ketika implementasi kegiatan *HRD* tidak efektif maka bisa menimbulkan frustrasi di antara karyawan dan mempengaruhi keinginan mereka untuk keluar dari organisasi. Terakhir, ditemukan bahwa *HRD* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh *Organizational Commitment*, menegaskan peran

penting komitmen karyawan dalam mengurangi tingkat pergantian karyawan. Keseluruhan, hasil penelitian ini menyoroti pentingnya kebijakan *HRD* yang efektif dan pembangunan komitmen organisasi untuk mengurangi niat untuk keluar dan mempertahankan karyawan yang produktif dan berkomitmen terhadap organisasi dalam industri manufaktur komponen otomotif kendaraan roda empat/lebih.

Penelitian ini memiliki beberapa batasan atau limitasi yang perlu diperhatikan. Pertama, penggunaan *gform* sebagai kuesioner sehingga tidak bisa memastikan keakuratan jawaban yang diperoleh benar atau tidak. Kedua, penelitian ini memanfaatkan sampel yang tidak banyak dan hanya tertuju pada satu perusahaan manufaktur komponen otomotif. Sehingga saran untuk penelitian berikutnya bisa menggunakan kuesioner secara fisik yang diberikan langsung kepada karyawan, sampel yang digunakan bisa lebih banyak dan bisa dilakukan pada industri lain. Ketiga, sebelum melanjutkan penelitian alangkah baiknya melakukan *pre-test* terlebih dahulu pada kuesioner untuk memastikan validitas dan keefektifan pertanyaan yang disusun. Kemudian, dalam penelitian ini hanya membahas variabel *Human Resource Development*, *Organizational Commitment*, dan *Turnover Intention*, maka disarankan untuk penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain.

Setiap perusahaan mengharapkan agar operasional bisnisnya berjalan lancar dan menghasilkan kinerja terbaik untuk mencapai tujuan perusahaan. *Human Resource Development* sebagai strategi utama mampu mengurangi *Turnover Intention* dan meningkatkan *Organizational Commitment* terhadap organisasi. Dengan menerapkan program pelatihan dan pengembangan yang sesuai, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan membangun budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan pribadi. Hal ini akan membantu mengurangi kecenderungan karyawan untuk berpindah kerja dan memperkuat ikatan mereka dengan organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan efisien.

Daftar Pustaka

- Abdīrahman, W. S. (2015). Human Resource Management Practices and Organizational Commitment. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, *III*(8), 156–193.
- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, *10*(3), 641–652. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
- Adnan, M. R., & Izzat, karim A. A. (2012). The impact of human resource management practices on corporate performance: Empirical study in Jordanian commercial banks. *African Journal of Business Management*, *6*(41), 10591–10595. <https://doi.org/10.5897/ajbm12.1169>
- Agarwal, P., & Sajid, S. (2017). A Study of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention among Public and Private Sector Employees. *Journal of Management and Research*, *17*, 123–136. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:126041283>
- Alvia Santoni, M. N. H. (2018). The Model of Turnover Intentions of Employees. *International Review of Management and Marketing*, *8*(6), 93–100. <http://www.econjournals.com>
- Anindita, R., & Cahyadi, L. Aplikasi Model Rasch Dalam Mengukur Komitmen Dosen Pada Perguruan Tinggi Swasta.
- Anindita, R., & Seda, A. (2018). How employee engagement mediates the influence of individual factors toward organizational commitment. *Problems and Perspectives in Management*, *16*(1), 276–283. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.27](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.27)
- Barton, H., & Delbridge, R. (2004). HRM in support of the learning factory: Evidence from the US and UK automotive components industries. *International Journal of Human Resource Management*, *15*(2), 331–345. <https://doi.org/10.1080/0958519032000158545>
- 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>

- Chuang, C. H., & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63(1), 153–196. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01165.x>
- Clardy, A. (2008). The strategic role of human resource development in managing core competencies. *Human Resource Development International*, 11(2), 183–197. <https://doi.org/10.1080/13678860801932998>
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751. <https://doi.org/10.2307/30040665>
- Ekhsan, M. (2019). The influence job satisfaction and organizational commitment on employee turnover intention. *Journal of Business, Management, and Accounting*, 1(1), 48–55.
- Fihla, S., & Chinyamurindi, W. T. (2018). Human resources management practices on employee commitment: The case of a local municipality in South Africa. *Journal of Public Administration*, 53(2), 215–233. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-1328c41170>
- Gopinath, D. R. (2020). Role on Employees' Attitude in Work Place. *Gedrag & Organisatie Review*, 33(02). <https://doi.org/10.37896/gor33.02/156>
- Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S., & Ibrahim, M. (2014). The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employees Commitment and Turn over Intention. *Advances in Economics and Business*, 2(6), 215–222. <https://doi.org/10.13189/aeb.2014.020601>
- Hair, J. F., Black, Jr, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed., pp. 759–793). Annabel Ainscow.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Iveta, O., & Ozola. (2014). The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Turnover. In *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (Vol. 156, pp. 223–226). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.178>
- Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A., & Hasan, T. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1608668>
- Juhdi, N., Pa'wan, F., & Hansaram, R. M. K. (2013). HR practices and turnover intention: The mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 3002–3019. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763841>
- Kadiresan, V., Selamat, M. H., Selladurai, S., Charles Ramendran, S. P. R., & Mohamed, R. K. M. H. (2015). Performance appraisal and training and development of human resource management practices (HRM) on organizational commitment and turnover intention. *Asian Social Science*, 11(24), 162–176. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n24p162>
- Labrague, L. J., McEnroe – Petite, D. M., Tsaras, K., Cruz, J. P., Colet, P. C., & Gloe, D. S. (2018). Organizational commitment and turnover intention among rural nurses in the Philippines: Implications for nursing management. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(4), 403–408. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.09.001>
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 305–320. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3<305::AID-JOB843>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<305::AID-JOB843>3.0.CO;2-N)
- Mira, M. S., Choong, Y. V., & Thim, C. K. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. In *Management Science Letters* (Vol. 9, Issue 6, pp. 771–786). <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.011>
- Mutia, R., Anindita, R., & Tahjoo, A. (2022). Beban Kerja Dan Job Demand Mempengaruhi Turnover Intention Melalui Komitmen Organisasional Tenaga Penunjang Medis. *Journal of*

Hospital Management, 5(1), 2615–8337.

- Nagar, K. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction among Teachers during Times of Burnout. *Vikalpa*, 37(2), 43–60. <https://doi.org/10.1177/0256090920120205>
- Nawaz, M. S., & Pangil, F. (2016). The relationship between human resource development factors, career growth and turnover intention: The mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 6, 157–176. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2015.12.006>
- Norma, B. D., Loreda, R., Cyntia, S., & Francisco, P.-R. (2017). Development and validation of a questionnaire on normative organizational commitment: A pilot study in Mexicans workers. *Anales de Psicología*, 33(2), 393–402. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.2.235211>
- Oruh, E. S., Mordi, C., Ajonbadi, A., Mojeed-Sanni, B., Nwagbara, U., & Rahman, M. (2020). Investigating the relationship between managerialist employment relations and employee turnover intention: The case of Nigeria. *Employee Relations*, 42(1), 52–74. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2018-0226>
- Pradhan, R. K., Dash, S., & Jena, L. K. (2019). Do HR Practices Influence Job Satisfaction? Examining the Mediating Role of Employee Engagement in Indian Public Sector Undertakings. *Global Business Review*, 20(1), 119–132. <https://doi.org/10.1177/0972150917713895>
- Rafik, A., Arsyad, A., & Hamzah, M. N. (2019). Management development of human resources (educators and education staff) at Madrasah tsanawiyah Negeri Makassar. *International Journal of Social Science*, 74(1), 15–36.
- Ratnawati. (2022). *Turnover Intention* (pp. 1–3). CV. Eureka Media Aksara.
- Rawashdeh, A. M. (2018). Motivation Application: The Key to Stimulating Work Productivity in Jordanian Private Universities. *Modern Applied Science*, 12(10), 43. <https://doi.org/10.5539/mas.v12n10p43>
- Rawashdeh, A. M., Elayan, M. B., Shamout, M. D., & Hamouche, S. (2022). Human resource development and turnover intention: organizational commitment's role as a mediating variable. *European Journal of Management and Business Economics*, 31(4), 469–484. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2021-0343>
- Rawashdeh, A. M., & Tamimi, S. A. (2019). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention: An empirical study of nurses in Jordanian hospitals. *European Journal of Training and Development*, 44(2–3), 191–207. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0112>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed., p. 112). Pearson Education Limited.
- Somaskandan, K., Arulandu, S., & Parayitam, S. (2022). A moderated-mediation model of individual learning and commitment: part I. *Learning Organization*, 29(4), 341–356. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2021-0139>
- Suifan, T. (2015). The Effect of Human Resources Practices on Organizational Commitment: A Jordanian Study. *Journal of Management Research*, 7(4), 222. <https://doi.org/10.5296/jmr.v7i4.7972>
- Swanson, R. A. (2022). *Foundation Human Resource Development* (3rd ed., p. 224). Berrett-Koehler.
- Syah, T. Y. R., Bazawi, H., Indradewa, R., & Pusaka, S. (2019). the Impact of Charismatic Leadership on Turnover Intentions and Organizational Citizenship Behaviors Toward Job Satisfaction. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 91(7), 302–309. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-07.35>
- Tabouli, E. M. A., Habtoor, N. A., & Nashief S., M. (2016). The impact of human resources management on employee performance: Organizational commitment mediator variable. *Asian Social Science*, 12(9), 176–192. <https://doi.org/10.5539/ass.v12n9p176>
- Tarigan, V., & Ariani, D. W. (2015). Empirical study relations job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Advances in Management and Applied Economics*, 5(2), 21–42.
- Wahyono, I., & Riyanto, S. (2020). Effect of Organizational Commitment, Job Stress, And Job Satisfaction on Turnover Intention. *International Journal for Innovation Education and*

Research, 8(10), 286–316. <https://doi.org/10.31686/ijier.vol8.iss10.2682>

Wong, Y. W., & Wong, Y. T. (2017). The effects of perceived organisational support and affective commitment on turnover intention: A test of two competing models. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 8(1), 2–21. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-01-2017-0001>