

ANALISA DAMPAK PENERAPAN PRAKTEK SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP SIKAP PERILAKU KARYAWAN DENGAN PENGALAMAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATOR

Novia Kartika Sari dan Nike Andriani Sudarji

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: novia_10219@yahoo.com, nike_10191@yahoo.com

Abstrak—Penelitian ini dilakukan untuk menganalisa pengaruh tidak langsung praktek sumber daya manusia terhadap sikap perilaku karyawan melalui efek mediasi pengalaman kerja. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pemilihan responden menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini melalui kuisioner tertutup yang disebarakan kepada karyawan tetap. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian membuktikan pengaruh tidak langsung praktek sumber daya manusia terhadap sikap dan perilaku melalui pengalaman kerja memiliki hubungan yang signifikan, sehingga variabel pengalaman kerja berperan sebagai mediasi penuh atau *full mediation*.

Kata Kunci—efek mediasi, pengalaman kerja, praktek sumber daya manusia, sikap perilaku karyawan

I. PENDAHULUAN

Mengelola sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting untuk keberhasilan sebuah perusahaan. Praktek manajemen sumber daya manusia memainkan peranan penting dalam pemenuhan harapan karyawan untuk meningkatkan nilai jual karyawan, seperti perasaan dihargai oleh perusahaan, perlakuan adil yang diterima, serta gaji yang diterima sehingga dapat meningkatkan standar hidup dalam jangka panjang. Praktek sumber daya manusia dapat digunakan untuk mendapatkan dan memelihara keunggulan kompetitif (Schuler dan Jackson, 1997).

Di Indonesia, permasalahan yang cukup memprihatikan adalah kekurangan sumber daya yang berkualitas. Alhasil, sumber daya manusia di Indonesia pun tidak siap menghadapi pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi, juga pertumbuhan sektor jasa yang sangat cepat. BCG dalam laporannya memberikan penyelesaian terhadap masalah sumber daya manusia ini, BCG menegaskan bahwa perusahaan harus secara komprehensif mengatasi masalah tenaga kerja dan kepemimpinan. Salah satu contoh perusahaan yang telah mengatasi masalah tenaga kerja dan kepemimpinan adalah Astra International (www.swa.co.id). Astra International telah membangun *Astra Management Development Institute* (AMDI) yang mengelola program pengembangan untuk pegawai baru. AMDI juga berperan dalam mempersiapkan kader-kader pemimpin Astra serta berperan dalam *System Management* dan *Knowledge Management* yang melibatkan

semua tenaga kerja. Sebagai hasilnya, kegiatan ini dapat meningkatkan kompetensi karyawan, rasa kebanggaan dan meningkatkan rasa kepemilikan terhadap perusahaan yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi pada peningkatan standar produksi dan pelayanan Astra. (www.astra.co.id). Menurut Becker dan Gerhart (1996), Becker dan Huselid (1998), Wright dan Boswell (2002), terdapat hubungan antara dampak praktek sumber daya manusia terhadap berbagai aspek kinerja perusahaan (dalam Peccei, 2004). Dampak praktek sumber daya manusia terhadap kinerja perusahaan terbukti pada salah satu perusahaan terkemuka di Indonesia yaitu PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. Dalam beberapa dekade, PT Indofood Sukses Makmur Tbk. telah bertransformasi menjadi sebuah perusahaan *Total Food Solutions* dimana dalam perkembangannya Indofood menyadari praktek sumber daya manusia yang baik menjadi salah satu pilar utama kesuksesan kinerja dan kelangsungan usaha dari Indofood (www.indofood.com). Selain Indofood, perusahaan terkemuka lainnya di Indonesia yang juga menyadari pentingnya praktek sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi adalah PT. Bank Central Asia Tbk. (BCA). Menurut Kepala Divisi *Human Capital Management*, Lianawaty Suwono, kemajuan sumber daya manusia pada BCA tentunya juga menjadi kemajuan untuk perusahaan. Sebagai perusahaan yang berfokus pada bisnis perbankan transaksi dan penyediaan fasilitas kredit bagi segmen korporasi, komersial, UKM dan konsumen, keberhasilan BCA melaksanakan praktek sumber daya manusia telah terbukti dimana PT. Bank Central Asia telah mengukir prestasi dengan meraih peringkat kedua untuk dua kategori yaitu kategori *training* dan *development* serta kategori *talent management* dalam *Human Resources (HR) Excellence* dan *Human Resources (HR) Future Leader Award 2013* (www.bca.co.id). Applebaum et al. (2000), Becker dan Huselid (1997), Guest (1997) dan Paauwe dan Richardson (1997) mengatakan bahwa dampak praktek sumber daya manusia pada kinerja perusahaan dimediasi oleh sikap perilaku (*attitude behaviour*) karyawan (dalam Peccei, 2004).

Fokus dalam penelitian ini adalah sikap perilaku karyawan sebagai hasil akhir dari dampak praktek sumber daya manusia. Penelitian ini berfokus pada dampak tidak langsung praktek sumber daya manusia terhadap sikap perilaku karyawan yang dimediasi oleh pengalaman kerja (*work experiences*). Menurut Innocenti (2007), terdapat efek mediasi dari pengalaman kerja karyawan terhadap praktek sumber daya manusia dengan

sikap perilaku karyawan. Pada penelitian ini, komponen pengalaman kerja yang digunakan adalah persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) dan persepsi keamanan kerja (*perceived job security*). Menurut Austin (2005), persepsi dukungan organisasi yang biasa dikenal sebagai dukungan organisasi yang dirasakan karyawan mengacu pada sejauh mana seorang karyawan merasakan sebuah organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan. Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dinilai sebagai kepastian akan tersedianya bantuan dari organisasi ketika bantuan tersebut dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan tugas karyawan agar dapat berjalan efektif serta untuk menghadapi situasi-situasi yang mengandung tekanan (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Jahoda (1982) dalam Fatimah, O., Noraishah, D., Nasir, R., & Khairuddin, R. (2012) berpendapat banyak yang melihat bahwa keamanan kerja sebagai komponen kepuasan kerja yang merupakan unsur penting dalam suatu organisasi karena hubungannya dengan perilaku kerja.

Menurut Applebaum et al. (2000), Becker dan Huselid (1997), Guest (1997) dan Paauwe dan Richardson (1997) sikap perilaku karyawan meliputi kepuasan kerja, komitmen karyawan dan kesejahteraan (*well-being*) karyawan (dalam Peccei, 2004). Penyempurnaan penelitian yang dilakukan oleh Innocenti (2007) menyatakan bahwa sikap perilaku karyawan terhadap organisasinya terdiri dari komitmen organisasi (*organizational commitment*), retensi (*retention*), kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan stress kerja (*job stress*). Dalam penelitian ini, komponen sikap perilaku karyawan yang dipergunakan adalah komitmen organisasi, retensi, kepuasan kerja dan stres kerja.

Menurut Luthans (2001), komitmen organisasi merupakan sikap loyal pekerja kepada organisasinya dan suatu proses terus-menerus dimana pekerja tersebut berpartisipasi untuk perbaikan dan keberhasilan organisasi. Retensi menurut Philips dan Connel (2003) merupakan presentase karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan, 2007). Porfiter (1962) dan Wolf (1970) dalam Spector (1997) mengartikan kepuasan kerja sebagai apa yang dirasakan karyawan tentang pekerjaan dan aspek yang berbeda pada pekerjaan. Higgins (1982) mendefinisikan stress kerja sebagai hasil kondisi fisik dan psikologi dari proses adaptasi terhadap suatu lingkungan. Stres kerja juga didefinisikan sebagai reaksi individu terhadap faktor lingkungan yang mengganggu.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung praktek sumber daya manusia terhadap sikap perilaku melalui efek mediasi dari pengalaman kerja. Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya karena penelitian ini lebih berfokus pada hubungan antara praktek sumber daya manusia, pengalaman kerja serta sikap perilaku karyawan sedangkan penelitian sebelumnya lebih mengarah pada analisa faktor dari praktek sumber daya manusia, pengalaman kerja serta sikap perilaku karyawan. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik kepada mahasiswa,

pendidikan dan perusahaan.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian

Jenis penelitiannya yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada sifat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisa data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Populasi

Menurut Sugiyono (2009), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebesar 450 orang karyawan.

Sampel

Menurut Sugiyono (2009), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel harus diambil dari populasi yang betul-betul mewakili. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 269 orang karyawan tetap.

Teknik Sampling

Teknik *sampling* adalah teknik pengambilan sampel. Dalam penelitian ini, pengambilan responden dilakukan dengan metode *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu responden merupakan karyawan tetap perusahaan.

Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pengumpulan data dengan cara membagi kuisioner. Menurut Sugiyono (2009), kuisioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi pertanyaan-pertanyaan atau pernyataan tertulis yang harus dijawab oleh responden. Penelitian ini menggunakan skala likert dalam menjawab pertanyaan yang ada di kuisioner, dengan skala terkecil adalah 1 (satu) dan skala terbesar adalah 5 (lima) dan penjelasannya adalah sebagai berikut :

- Nilai 1 menjelaskan sangat tidak setuju (STS)
- Nilai 2 menjelaskan tidak setuju (TS)
- Nilai 3 menjelaskan netral (N)
- Nilai 4 menjelaskan setuju (S)
- Nilai 5 menjelaskan sangat setuju (SS)

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *two tail test* dengan level signifikansi 5%. Rumusan hipotesis antara tiap variabel laten eksogen dengan variabel laten endogen secara parsial yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Pengaruh praktek sumber daya manusia terhadap pengalaman kerja.
 $H_0 : \gamma_{hrp} = 0$, artinya praktek sumber daya manusia tidak berpengaruh secara signifikan terhadap pengalaman kerja.

$H_1 : \gamma_{hrp} \neq 0$, artinya praktek sumber daya manusia berpengaruh secara signifikan terhadap pengalaman kerja.

2. Pengaruh pengalaman kerja terhadap sikap perilaku.

$H_0 : \gamma_{hrp} = 0$, artinya pengalaman kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap sikap perilaku karyawan.

$H_1 : \gamma_{hrp} \neq 0$, artinya pengalaman kerja berpengaruh secara signifikan terhadap sikap perilaku karyawan.

Sumber Data

Data Primer

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data asli yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti untuk menjawab masalah penelitiannya secara khusus. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kuantitatif didapatkan dengan penyebaran kuisioner yang bersifat tertutup kepada karyawan secara langsung berkaitan dengan informasi mengenai praktek sumber daya manusia, pengalaman kerja dan sikap perilaku karyawan.

Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang bersumber dari catatan yang ada pada perusahaan dan dari sumber lainnya. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan bersumber dari jurnal, buku literatur dan *website* perusahaan.

Teknik Analisa Data

Teknik analisa data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan program LISREL. SEM adalah suatu teknik statistik untuk menguji dan mengestimasi hubungan kausal dengan mengintegrasikan analisis faktor dan analisis jalur dimana mampu menjelaskan keterkaitan variabel secara kompleks dan serta efek langsung maupun tidak langsung dari satu atau beberapa variabel terhadap variabel lainnya. Langkah-langkah yang digunakan dalam analisa *Structural Equation Modeling* adalah pengembangan model konsep dan teori, konstruksi diagram lintasan, konversi diagram lintasan menjadi model struktural, memilih matriks input, menilai masalah identifikasi, mengevaluasi *goodness of fit* serta memberikan interpretasi serta memodifikasi model. Dalam penelitian ini, pada analisa SEM akan dilakukan pemeriksaan tingkat kecocokan antara data dengan model, validitas dan reliabilitas model pengukuran serta signifikansi koefisien-koefisien dari model struktural.

Interval tanggapan responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 0.8 dengan kriteria jawaban responden disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1

Interval Tanggapan Responden untuk Praktek Sumber Daya Manusia, Pengalaman Kerja serta Sikap Perilaku Karyawan

Interval	Kategori
$4,20 < a = < 5,00$	Sangat Setuju (SS) / Sangat Tinggi (ST)
$3,40 < a = < 4,20$	Setuju (S) / Tinggi (T)
$2,60 < a = < 3,40$	Netral (N) / Sedang (SD)
$1,80 < a = < 2,60$	Tidak Setuju (TS) / Rendah (R)
$1,00 < a = < 1,80$	Sangat Tidak Setuju (STS) / Sangat Rendah (SR)

Dalam SEM terdapat dua variabel yaitu variabel laten (*latent variables*) dan variabel teramati (*observed variable*). Variabel laten atau biasa disebut konstruk laten merupakan

Konsep abstrak dan hanya dapat diamati secara tidak langsung dan tidak sempurna melalui efeknya pada variabel teramati. Terdapat dua jenis variabel laten yaitu variabel laten eksogen dan variabel laten endogen. Variabel laten eksogen muncul sebagai variabel bebas pada semua persamaan yang ada di dalam model. Variabel laten endogen merupakan variabel terikat paling sedikit satu persamaan dalam model. Variabel teramati adalah variabel yang dapat diamati atau dapat diukur secara empiris serta merupakan efek atau ukuran dari variabel laten.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil estimasi model praktek sumber daya manusia, pengalaman kerja serta sikap perilaku karyawan dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan program LISREL. Hasil analisa SEM terdiri dari kecocokan model pengukuran (*measurement model*) dan kecocokan model struktural (*structural model*). Estimasi kecocokan model pengukuran dilakukan dengan tujuan untuk mengevaluasi hubungan setiap konstruk atau variabel laten dengan variabel teramati. Variabel laten terdiri dari variabel laten eksogen dan variabel laten endogen. Dalam penelitian ini, variabel laten eksogen terdiri dari praktek sumber daya manusia, sedangkan variabel laten endogen terdiri dari pengalaman kerja dan sikap perilaku karyawan. Pada estimasi model pengukuran akan dilakukan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan tujuan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas dari model pengukuran. Suatu konstruk yang memiliki *confirmatory model* yang baik jika memenuhi kriteria validitas konvergen (*convergent validity*) sebagai evaluasi terhadap validitas model pengukuran dan kriteria reliabilitas konstruk (*construct reliability*) sebagai evaluasi terhadap reliabilitas model pengukuran. Suatu konstruk dikatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai $\lambda > 0.50$. Selain itu, suatu konstruk dikatakan memenuhi reliabilitas konstruk apabila nilai reliabilitas konstruk ≥ 0.70 .

Hasil CFA pada konstruk praktek sumber daya manusia, pengalaman kerja serta sikap perilaku karyawan memberikan hasil uji validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing konstruk akan disajikan dalam bentuk tabel.

Tabel 2

Uji Validitas Model Pengukuran pada Praktek Sumber Daya Manusia, Pengalaman Kerja dan Sikap Perilaku Karyawan

Konstruk	Indikator	Lambda
Praktek Sumber Daya Manusia	Suara Karyawan	0.514
	Fleksibilitas Numerik	0.640
	Desain Pekerjaan	0.515
	Keahlian, kompetensi, Pengetahuan	0.542
	Praktek Dasar	0.538
	Struktur gaji, manfaat dan penghargaan	0.614
Pengalaman Kerja	Persamaan status, perlakuan dan kesejahteraan	0.624
	Persepsi Dukungan Organisasi	0.767
	Perspesi Keamanan Kerja	0.755
Sikap Perilaku	Komitmen Organisasi	0.785
	Retensi	0.521
	Kepuasan Kerja	0.807
	Stress Kerja	0.760

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa semua indikator dari konstruk praktek sumber daya manusia, pengalaman kerja dan sikap perilaku memiliki nilai lambda lebih besar dari 0.5. Hal ini disimpulkan bahwa praktek sumber daya manusia, pengalaman kerja dan sikap perilaku karyawan telah memenuhi validitas konvergen.

Selain memenuhi kriteria validitas, sebuah konstruk juga harus memenuhi kriteria reliabilitas yang berarti bahwa indikator-indikator memiliki tingkat kekonsistenan yang tinggi dalam mengukur variabel laten. Dalam penelitian ini, kriteria reliabilitas diukur dengan menggunakan nilai reliabilitas konstruk.

Hasil CFA pada konstruk praktek sumber daya manusia, pengalaman kerja serta sikap perilaku karyawan memberikan hasil uji reliabilitas konstruk (*construct reliability*) pada masing-masing konstruk yang disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3
Uji Reliabilitas Model Pengukuran pada Praktek Sumber Daya Manusia, Pengalaman Kerja dan Sikap Perilaku Karyawan

Konstruk	Nilai Reliabilitas Konstruk
Praktek Sumber Daya Manusia	0.771
Pengalaman Kerja	0.733
Sikap Perilaku	0.814

Dari Tabel 3, dapat diketahui bahwa konstruk praktek sumber daya manusia, pengalaman kerja dan sikap perilaku memiliki nilai reliabilitas konstruk yang lebih besar dari 0.70. Hal ini berarti bahwa konstruk praktek sumber daya manusia, pengalaman kerja dan sikap perilaku telah memenuhi reliabilitas dimana semua indikator memiliki tingkat kekonsistenan yang tinggi dalam mengukur variabel laten.

Selain estimasi analisa model pengukuran, dalam analisa SEM juga akan dilakukan analisa estimasi model struktural. Dalam analisa estimasi model struktural akan dilakukan uji kesesuaian model (*goodness of fit / GOF*), uji kausalitas, uji pengaruh langsung dan tindak langsung serta uji koefisien determinasi (R^2).

Pada analisa estimasi model struktural, akan dilakukan uji kesesuaian model (*GOF*) yang bertujuan apakah model struktural yang dikembangkan dalam penelitian telah didukung oleh data empiris. Uji kesesuaian model pada model struktural akan disajikan dalam bentuk tabel.

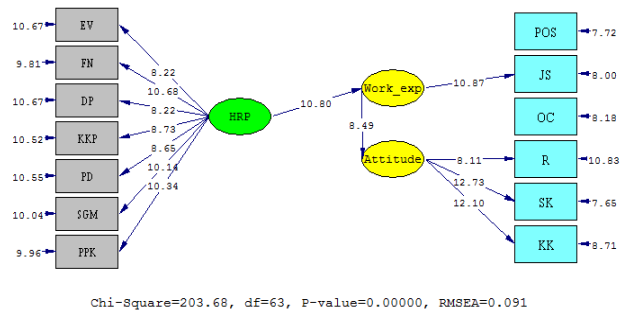
Tabel 4
Uji Kesesuaian Model

Goodness of Fit Index	Syarat	Hasil Model	Keterangan
Probability Chi-Square	≥ 0.05	0.000	Tidak fit
GFI	≥ 0.90	0.895	Marginal fit
AGFI	≥ 0.90	0.849	Marginal fit
CFI	≥ 0.90	0.934	Fit
TLI/ NNFI	≥ 0.90	0.919	Fit
NFI	≥ 0.90	0.911	Fit
IFI	≥ 0.90	0.935	Fit
RMSEA	≤ 0.08	0.091	Tidak fit

Berdasarkan Tabel 4, diketahui bahwa terdapat 2 ukuran GOF yang berada pada kategori kecocokan kurang baik, 2 ukuran GOF yang berada pada kategori *marginal fit* dan 4

ukuran GOF yang berada pada kategori kecocokan yang baik. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa dari hasil uji kesesuaian model, secara keseluruhan semua ukuran GOF telah memenuhi kriteria-kriteria batas kritis yang dianjurkan yang berarti bahwa kecocokan keseluruhan model adalah baik.

Uji kausalitas dalam analisa estimasi model struktural digunakan untuk mengetahui hubungan antar konstruk. Nilai uji kausalitas dalam penelitian ini dapat dilihat dari nilai t-value yang disajikan dalam gambar berikut ini :



Gambar 1
Estimasi Model SEM (t-value)

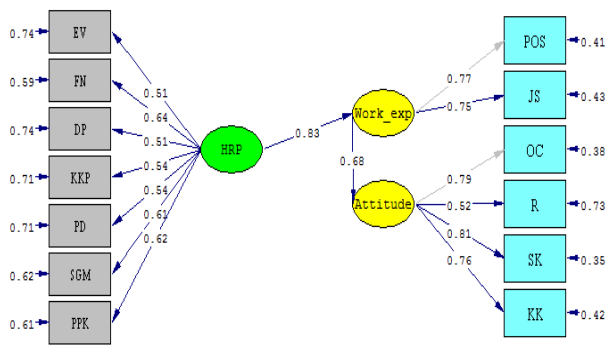
Dari Gambar 1, nilai t-value dapat disajikan dalam bentuk tabel sehingga dapat dianalisa lebih lanjut.

Tabel 5
Uji Kausalitas

Pengaruh	t-value
Praktek Sumber Daya Manusia → Pengalaman Kerja	10,798
Pengalaman Kerja → Sikap Perilaku	8,491

Dari Tabel 5, diketahui bahwa nilai t-value dari hubungan praktek sumber daya manusia terhadap pengalaman kerja adalah sebesar 10.798. Nilai ini lebih besar dari t-tabel 1.96 sehingga dapat disimpulkan bahwa praktek sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap pengalaman kerja. Selain itu, nilai t-value dari hubungan pengalaman kerja terhadap sikap perilaku karyawan adalah sebesar 8.491. Nilai ini lebih besar dari t-tabel 1.96 sehingga dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap sikap perilaku karyawan. Berdasarkan nilai t-value dari hubungan praktek sumber daya manusia terhadap pengalaman kerja dan nilai t-value dari hubungan pengalaman kerja terhadap sikap perilaku karyawan yang bernilai di atas 1.96 menyatakan bahwa hasil hipotesis dari penelitian ini yang menduga praktek sumber daya manusia berpengaruh terhadap sikap perilaku karyawan dan hipotesis yang menduga bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap sikap perilaku karyawan dapat diterima dan terbukti kebenarannya.

Selain uji kausalitas, dalam estimasi model struktural akan dilakukan uji pengaruh langsung dan uji pengaruh tidak langsung. Uji pengaruh langsung dan uji pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui seberapa penting peran dari pengalaman kerja sebagai variabel mediasi di antara hubungan dua konstruk. Dalam penelitian ini, uji pengaruh langsung dan uji pengaruh tidak langsung disajikan dalam gambar berikut ini :



Chi-Square=203.68, df=63, P-value=0.00000, RMSEA=0.091

Gambar 2
Estimasi Model SEM (z-value)

Dari Gambar 2, dapat dirangkum dalam tabel mengenai nilai uji pengaruh tidak langsung dan pengaruh tidak langsung yang disajikan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 6
Nilai Koefisien Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh	Direct effect	Indirect effect
Praktek Sumber Daya Manusia → Pengalaman Kerja	0,831	-
Pengalaman Kerja → Sikap Perilaku Karyawan	0,683	-
Praktek Sumber Daya Manusia → Sikap Perilaku Karyawan	-	0,568

Dari Tabel 6, diketahui bahwa nilai pengaruh praktek sumber daya manusia terhadap pengalaman kerja adalah sebesar 0.831. Nilai pengaruh praktek sumber daya manusia terhadap sikap perilaku karyawan menunjukkan arah pengaruh positif yang berarti bahwa semakin tinggi praktek sumber daya manusia maka semakin tinggi pula pengalaman kerja sebaliknya semakin rendah praktek sumber daya manusia maka semakin rendah pula pengalaman kerja.

Nilai pengaruh pengalaman kerja terhadap sikap perilaku adalah sebesar 0.683. Nilai pengaruh pengalaman kerja terhadap sikap perilaku karyawan menunjukkan arah pengaruh positif artinya semakin tinggi pengalaman kerja maka semakin tinggi pula sikap perilaku karyawan, sebaliknya semakin rendah pengalaman kerja maka semakin rendah pula sikap perilaku karyawan. Nilai pengaruh praktek sumber daya manusia terhadap sikap perilaku karyawan yang melalui efek mediasi pengalaman kerja adalah sebesar 0.568. Nilai pengaruh praktek sumber daya manusia terhadap sikap perilaku karyawan ini cukup besar sehingga dapat dikatakan bahwa pengalaman kerja merupakan variabel intervening yang memediasi pengaruh praktek sumber daya manusia terhadap sikap perilaku karyawan. Praktek sumber daya manusia yang baik akan membuat karyawan memiliki pengalaman kerja sehingga pada akhirnya berdampak pada sikap perilaku yang semakin baik.

Selain itu, dalam estimasi model struktural juga dilakukan uji terhadap koefisien determinasi yang biasa diberi notasi R². Uji terhadap koefisien determinasi ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat kecocokan relatif dari setiap persamaan struktural. Uji terhadap koefisien determinasi akan disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Tabel 7

Uji Koefisien Determinasi	
Pengaruh	R ²
Praktek sumber daya manusia → Pengalaman kerja	0,690
Pengalaman kerja → Sikap perilaku	0,467

Dari Tabel 7, dapat diketahui bahwa sebesar 69% pengalaman kerja dipengaruhi oleh praktek sumber daya manusia sedangkan sisanya sebesar 31% dipengaruhi oleh variabel lain. Untuk nilai R² dari pengalaman kerja terhadap sikap perilaku adalah sebesar 0.467 yang berarti bahwa sebesar 46.7% sikap perilaku dipengaruhi oleh pengalaman kerja. Sisanya sebesar 53.3% sikap perilaku dipengaruhi konstruk lain misalnya praktek sumber daya manusia.

Berdasarkan uji yang dilakukan dalam penelitian ini, secara keseluruhan mengindikasikan bahwa pengalaman kerja memiliki peran yang penting sebagai variabel mediasi (*intervening*) dalam hubungan praktek sumber daya manusia terhadap sikap perilaku karyawan.

Pembahasan

Berdasarkan analisa *structural equation modeling* (SEM) di atas diketahui bahwa pengaruh tidak langsung praktek sumber daya manusia terhadap sikap perilaku karyawan disebabkan karena adanya efek mediasi dari pengalaman kerja. Pengalaman kerja dalam penelitian ini dilihat dari persepsi dukungan organisasi dan persepsi keamanan kerja. Dalam penelitian ini, pengalaman kerja bersifat *full mediation* (mediasi penuh) karena praktek sumber daya manusia memiliki dampak terhadap sikap dan perilaku karyawan melalui adanya pengalaman kerja.

Analisa SEM di atas mendukung teori dari Innocenti (2007) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja memediasi hubungan antara praktek sumber daya manusia terhadap sikap perilaku karyawan. Teori Innocenti (2007) ini merupakan penyempurnaan dari teori Peccei (2004) yang menyatakan adanya hubungan tidak langsung antara praktek sumber daya manusia terhadap kesejahteraan karyawan dimana kesejahteraan karyawan merupakan salah satu komponen dari sikap perilaku karyawan. Hasil analisa SEM di atas juga mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Gavino (2005) yang memiliki tujuan untuk melihat efek mediasi persepsi dukungan organisasi. Penelitian yang telah dilakukan oleh Gavino (2005) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi memediasi penuh pada hubungan antara praktek sumber daya manusia terhadap sikap perilaku karyawan. Dalam penelitian ini, pengalaman kerja khususnya persepsi dukungan organisasi dan persepsi pengalaman kerja bersifat sebagai *partial mediation* dikarenakan adanya hubungan langsung antara praktek sumber daya manusia terhadap sikap perilaku karyawan namun secara keseluruhan peran persepsi dukungan organisasi dan persepsi pengalaman kerja sebagai mediator antara praktek sumber daya manusia terhadap sikap perilaku karyawan terbukti kebenarannya.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah :

1. Pengaruh tidak langsung praktek sumber daya manusia terhadap sikap perilaku karyawan melalui pengalaman kerja sebagai variabel mediasi memiliki hubungan yang signifikan. Hal ini berarti semakin baik pelaksanaan praktek sumber daya manusia maka akan meningkatkan pengalaman kerja yang pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan sikap perilaku karyawan.
 2. Pengalaman kerja bersifat sebagai *full mediation variable* (variabel mediasi penuh) dikarenakan pengaruh langsung praktek sumber daya manusia terhadap sikap perilaku karyawan tidak memiliki hubungan yang signifikan. Oleh karena itu, pengaruh praktek sumber daya manusia terhadap sikap perilaku karyawan sangat memerlukan peran penting dari pengalaman kerja sebagai efek mediasi.
- Phillips, J. J., & Connell, A. O. (2003). *Managing Employee Retention*. United Kingdom: Elsevier's Science and Technology Rights Department.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Schuller, R.S. & Jackson, S.E. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21*. Ed.6th. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction : Application, Assessment, Causes and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Sugiyono, P. D. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.

DAFTAR PUSTAKA

- Astra (2013). Astra Management Development Institute. Retrieved November 30, 2013 from <http://www.astra.co.id/index.php/profile/details/24>.
- Austin, C. H. (2005). Effects of Communication on Perceived Organizational Support. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1122133135?accountid=45987>.
- Bank Central Asia. (2013). BCA Raih Penghargaan HR Excellence dan HR Future Leader Award 2013. Retrieved June 20, 2013, from http://www.bca.co.id/id/about/hubungan-media/2013_Jun_20_BCA_RaihPenghargaan_HR_Excellence/2013_Jun_20_BCA_Raih_Penghargaan_HR_Excellence.jsp
- Fatimah, O., Noraishah, D., Nasir, R., & Khairuddin, R. (2012). Employment security as moderator on the effect of job security on worker's job satisfaction and well being. *Asian Social Science*, 8(9), 50-56. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1114671325?accountid=45762>.
- Hasibuan, M. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Percetakan Bumi Aksara.
- Higgins, J. (1982). *Human Relations: Concepts and Skills*. New York: Mc. Graw-Hill College.
- Indofood. (n.d). Human Resources. Retrieved June 19, 2001, from <http://www.indofood.com/id-id/humanresources/career/overview.aspx>
- Innocenti, L. (2007). *Employees at Centre-Stage : The Impact of Human Resource Practices on Employees Work Experiences, Attitudes and Behaviour*. London: King's College.
- Luthans, Fred., 2001, *Organizational Behavior* (9th ed.). New York: Mc.GrawHill
- Meryana, E. (2013). Memprihatinkan, Indonesia Kekurangan SDM Berkualitas! Retrieved November 30, 2013 from <http://swa.co.id/business-research/memprihatinkan-indonesia-kekurangan-sdm-berkualitas>
- Peccei, R. (2004). *Human Resource Management and the Search for the Happy Workplace*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM).