

Peran Perencanaan SDM dan Pengarahan Dalam MSDM Strategik: Dampaknya Terhadap Produktivitas Karyawan Dengan Keterlibatan Karyawan Sebagai Mediasi

Rio Nardo^{1*}, Widi Prayoga², Helmi Mulyana³, Tjutju Yuniarsih⁴

^{1,2,3,4}Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Jawa Barat, Indonesia, 40154

¹Universitas Binawan, Jakarta Timur, DKI Jakarta, Indonesia, 13630

Email Address : rionardo@upi.edu^{1*}, rio.nardo@binawan.ac.id¹, prayoga11@upi.edu², helmimulyana@upi.edu³, yuniarsih@upi.edu⁴

ABSTRAK : Penelitian ini bertujuan untuk melihat peran perencanaan SDM dan pengarahan dalam MSDM strategik terhadap produktivitas karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai mediasi. Penelitian ini merupakan penelitian korelasional (asosiatif) dengan pendekatan kuantitatif. Data pada kajian ini didapatkan menggunakan metode kuesioner. Data yang digunakan adalah data primer. Penelitian ini menggunakan 110 orang responden sebagai sampel penelitian. Hasil penelitian ini yaitu perencanaan SDM berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat. Pengarahan karyawan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat. Keterlibatan karyawan menjadi pemediasi pada pengaruh perencanaan SDM terhadap produktivitas karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat. Keterlibatan karyawan menjadi pemediasi pengaruh pengarahan terhadap produktivitas karyawan. Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan perusahaan tour dan travel se Sumatera Barat. Variabel keterlibatan karyawan memiliki pengaruh langsung paling tinggi yaitu sebesar 46,92% terhadap produktivitas. Artinya, keterlibatan karyawan di Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat dapat memberikan kontribusi paling besar dibandingkan variabel lainnya untuk meningkatkan produktivitas

Kata kunci: Produktivitas Karyawan, Perencanaan SDM, Pengarahan, Keterlibatan Karyawan

ABSTRACT : This study aims to look at the role of HR planning and direction in strategic HRM on employee productivity with employee engagement as mediation. This research is a correlational (associative) research with a quantitative approach. The data in this study were obtained using a questionnaire method. The data used is primary data. This study used 110 respondents as the research sample. The results of this study are that HR planning has an insignificant effect on employee productivity of Tour and Travel Companies in West Sumatra. Employee direction has a significant effect on employee productivity of Tour and Travel Companies in West Sumatra. Employee involvement mediates the effect of HR planning on employee productivity of Tour and Travel Companies in West Sumatra. Employee involvement mediates the effect of direction on employee productivity. Employee involvement has a positive and significant effect on employee productivity of tour and travel companies in West Sumatra. The employee involvement variable has the highest direct effect of 46.92% on productivity. This means that employee involvement in Tour and Travel Companies in West Sumatra can contribute the most compared to other variables to increase productivity.

Keywords: Employee Productivity, HR Planning, Directing, Employee Engagement

1. Pendahuluan

Akibat adanya globalisasi maka persaingan usaha semakin ketat. Setiap perusahaan kini berlomba-lomba untuk dapat meraup pasar sebesar-besarnya. Salah satu industri yang berkembang pesat, dan memiliki pengaruh besar terhadap pergerakan ekonomi di Indonesia saat ini yaitu industri pariwisata dan travel. Data dari BPS (2024) Secara kumulatif, kunjungan wisman pada Januari hingga April 2024 meningkat 24,85 persen dibandingkan periode yang sama tahun 2023. Berdasarkan sumber dari Kemenparekraf, (2023) Target capaian nilai devisa pariwisata pada tahun 2023 meningkat menjadi USD 7,08 – 9,99 miliar. Hingga semester I 2023, nilai devisa pariwisata telah mencapai USD 6,08 miliar. Sedangkan pada target nilai tambah ekonomi kreatif sebesar 1.279 triliun rupiah diestimasikan telah tercapai sebesar 342,92 triliun rupiah pada triwulan I 2023. Kondisi ini juga terjadi di Sumatera Barat. Sumatera Barat adalah salah satu tujuan wisata di Indonesia. Wisatawan nusantara berkontribusi besar dalam memulihkan sektor pariwisata Sumatera Barat. Data menunjukkan tren positif dalam kunjungan ke destinasi utama seperti Bukittinggi, Danau Maninjau, dan Ngarai Sianok . Industri tour dan travel sangat berperan akan kemajuan pariwisata di Sumatera Barat. Berdasarkan sumber dari Ariani *et al.* (2020) perputaran uang dari kegiatan pariwisata di Sumatera Barat diperkirakan mencapai Rp7,95 triliun pada 2023 dengan estimasi jumlah kunjungan wisatawan sesuai target 8,2 juta orang. Hingga September 2023, telah terealisasi kunjungan 7,47 juta orang.

Untuk memenangkan persaingan di era globalisasi perusahaan harus didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Manusia sangat berperan aktif dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku , dan penentu terwujudnya tujuan organisasi (Dunie, 2018). Sumber daya yang berkualitas dan mampu melaksanakan hal lebih dari yang biasanya, merupakan faktor terpenting dalam memenangkan persaingan. Terutama untuk industri pada sektor Jasa seperti tour dan travel, peran karyawan (*people*) berperan penting dalam keberhasilan industri jasa. Sumber daya manusia merupakan aset paling

penting bagi perusahaan. Memaksimalkan kepuasan karyawan dengan membuat karyawan merasa dihargai dan senang merupakan inti dari kebijakan SDM sebagai asset Perusahaan (Bayraktar & Şencan, 2017). Manusia adalah pelaku aktif dan dominan dalam setiap aktivitas organisasi, dimana manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola dengan baik agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan suatu organisasi. Produktivitas kerja pada suatu organisasi mempunyai peranan yang penting. Sukses atau tidaknya suatu perusahaan sangat bergantung pada naik turun produktivitas kerja karyawan pada suatu Perusahaan (Ariani *et al.*, 2020). Setiap organisasi/perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Hidayat & Hendriani, 2024). Kinerja merupakan tolak ukur hasil kerja yang dibandingkan dengan standar yang ditetapkan (Setianingsih *et al.*, 2024).

Perusahaan tour dan travel lokal di Sumatera Barat harus bersaing dengan perusahaan besar dan platform digital global seperti online travel agencies (OTAs). Hal ini menuntut SDM yang adaptif dan inovatif dalam memahami teknologi serta tren pasar pariwisata berkelanjutan. Karyawan di industri ini diharapkan memiliki kemampuan multitasking, seperti perencanaan perjalanan, pemasaran, dan pelayanan pelanggan. Hal ini menambah tantangan dalam menemukan kandidat yang siap kerja dengan keterampilan lintas fungsi. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) strategik berfokus pada perencanaan dan implementasi kebijakan serta praktik SDM yang selaras dengan tujuan organisasi. Dalam dinamika bisnis yang semakin kompetitif, terutama di era transformasi digital, perencanaan SDM dan fungsi pengarahannya memegang peranan penting dalam mendukung produktivitas karyawan. Menurut Handoko (2020) perencanaan SDM merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi diwaktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi

tersebut. Perencanaan SDM yang di dukung oleh lingkungan kerja yang baik tentu akan berdampak pada produktivitas. Menurut Sutrisno (2018) produktivitas tenaga kerja adalah salah satu ukuran produktif perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Pengarahan juga berperan dalam mendukung produktivitas karyawan. Pengarahan (*actuating*) adalah upaya untuk merealisasikan hasil dari perencanaan dan pengorganisasian suatu organisasi (Lastiningsih et al., 2019). Pengarahan adalah suatu proses pembimbingan, pemberi petunjuk, dan intruksi kepada bawahan agar mereka bekerja sesuai rencana yang telah ditetapkan (Dunie, 2018). Industri tour dan travel di Sumatera Barat, yang menjadi salah satu sektor vital bagi perekonomian daerah, menghadapi tantangan besar dalam mengelola kinerja SDM di tengah perubahan preferensi pelanggan, pemulihan pascapandemi, dan tuntutan teknologi digital. Survei awal kepada 100 karyawan di sektor tour dan travel menunjukkan bahwa 65% merasa kurang mendapatkan arahan yang jelas dari manajemen, sementara 55% menyatakan keterlibatan mereka rendah karena tidak adanya umpan balik yang memadai terkait kinerja mereka. Data ini menunjukkan adanya kesenjangan antara perencanaan SDM, pengarahan, dan produktivitas karyawan.

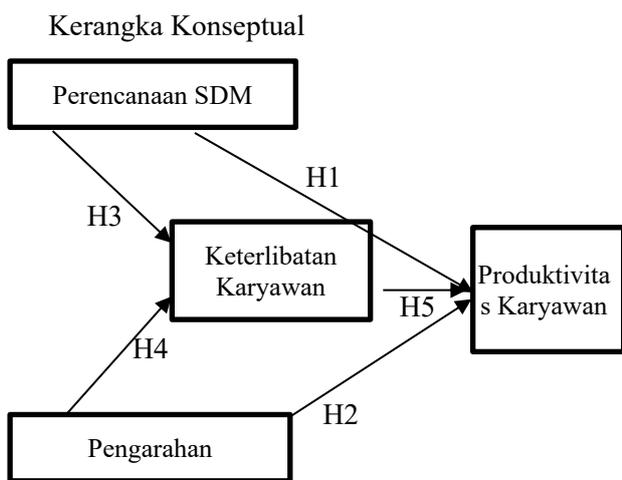
Perencanaan SDM yang efektif memungkinkan organisasi menyiapkan tenaga kerja yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan strategis perusahaan. Sementara itu, fungsi pengarahan berperan dalam memotivasi, membimbing, dan menggerakkan karyawan agar bekerja dengan optimal. Dalam konteks ini, keterlibatan karyawan (*employee engagement*) menjadi faktor mediasi yang menjembatani pengaruh perencanaan dan pengarahan terhadap produktivitas. Keterlibatan (*engagement*) mengacu pada keterlibatan secara psikologis, terhubung, dan berkomitmen untuk menyelesaikan suatu pekerjaan (Dessler, 2015). Keterlibatan karyawan dikatakan penting karena berpengaruh pada hasil kerja dan produktivitas karyawan dalam sebuah perusahaan (Muliawan et al., 2017). Karyawan yang terlibat secara emosional cenderung lebih termotivasi, produktif, dan memberikan kontribusi yang besar pada Perusahaan (Komunikasi Korporat,

2024).

Perencanaan SDM dan fungsi pengarahan juga mendukung keterlibatan karyawan. Jika perusahaan tour dan travel di Sumatera Barat melakukan perencanaan SDM yang matang, mereka akan memastikan posisi pemandu wisata atau tenaga pemesanan tiket diisi oleh orang yang memiliki keterampilan komunikasi dan teknologi yang baik. Karyawan tersebut akan merasa dihargai dan kompeten, sehingga keterlibatannya meningkat. Selain itu jika manajer dapat memberikan pengarahan berkala tentang kualitas layanan pelanggan dan target kinerja. Jika arahan ini disertai dengan motivasi dan penghargaan, seperti pengakuan karyawan terbaik, maka karyawan akan merasa termotivasi dan lebih terlibat

Terdapat beberapa penelitian terkait peran perencanaan SDM dalam mempengaruhi produktivitas karyawan (Andriani et al., 2023; Habiba, 2022; Kelejan et al., 2018). Pengaruh pengarahan terhadap produktivitas karyawan (Amalia Putri et al., 2022; Dunie, 2018; Lastiningsih et al., 2019). Selain itu juga terdapat penelitian yang menjelaskan keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap produktivitas (Muliawan et al., 2017; Nazneen, 2023; Ningsih et al., 2023; The et al., 2023; Zondo, 2020). Namun, penelitian empiris terkait peran perencanaan SDM dan pengarahan terhadap produktivitas karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai mediasi masih terbatas, terutama di industri tour dan travel di Sumatera Barat. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan literatur tersebut sekaligus memberikan solusi praktis bagi manajemen perusahaan dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Artikel ini menyajikan pendekatan komprehensif dengan mengintegrasikan perencanaan SDM dan fungsi pengarahan sebagai dua elemen kunci dalam MSDM strategik yang memengaruhi produktivitas karyawan. Studi ini menghadirkan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi yang memperjelas mekanisme pengaruh antara perencanaan SDM, pengarahan, dan produktivitas karyawan. Penelitian ini menitikberatkan pada industri tour dan travel di Sumatera Barat yang menghadapi tantangan unik di era transformasi digital, sehingga memberikan kontribusi empiris yang relevan dan kontekstual.

Berdasarkan penjelasan tersebut, tujuan dari penelitian ini untuk melihat peran perencanaan SDM dan pengarahan dalam MSDM strategik terhadap produktivitas karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai mediasi. Kontribusi pada penelitian ini dapat menambahkan wawasan baru dalam literatur MSDM strategik, khususnya terkait peran perencanaan SDM dan pengarahan dalam meningkatkan produktivitas. Menjelaskan hubungan mediasi keterlibatan karyawan sebagai elemen penting yang memperkuat dampak perencanaan dan pengarahan terhadap produktivitas. Secara praktis dalam dunia kerja, penelitian ini memberikan panduan kepada manajer perusahaan tour dan travel untuk merancang perencanaan SDM yang lebih sistematis dan melaksanakan fungsi pengarahan yang efektif. Menawarkan strategi peningkatan keterlibatan karyawan guna mendukung produktivitas secara berkelanjutan di tengah persaingan industri dan transformasi digital.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis

- H1 = Perencanaan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat
- H2 = Pengarahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat.
- H3 = Keterlibatan Karyawan menjadi pemediasi pada pengaruh perencanaan SDM terhadap produktivitas karyawan Perusahaan Tour

- dan Travel Se Sumatera Barat
- H4 = Keterlibatan Karyawan menjadi pemediasi pada pengaruh pengarahan terhadap produktivitas karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat
- H5 = Keterlibatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat.

2. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif (*quantitative approach*). Penelitian ini menguji dan menganalisis pengaruh langsung antara perencanaan SDM terhadap produktivitas karyawan, pengarahan karyawan terhadap produktivitas karyawan, dan keterlibatan karyawan terhadap produktivitas karyawan. Penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung antara perencanaan SDM terhadap produktivitas karyawan yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan dan pengarahan karyawan terhadap produktivitas karyawan yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Tour dan Travel yang ada di Sumatera Barat. Objek penelitian ini adalah karyawan Perusahaan Tour dan Travel di Sumatera Barat. Dari total keseluruhan perusahaan tour dan travel yang ada di Sumatera Barat, maka kriteria perusahaan yang akan penulis jadikan objek penelitian adalah perusahaan yang memiliki izin operasional serta mempunyai karyawan minimal lima orang. Dari kriteria tersebut, perusahaan yang akan penulis ambil hanya tujuh yaitu AET Tour dan Travel, Rindu Baitullah Tour dan Travel, Rizkia Tour dan Travel, Zafa Tour dan Travel, Al Azhar Tour dan Travel, Sianok Tour dan Travel, Ero Tour dan Travel.

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Perusahaan Tour dan Travel yang sudah penulis pilih sesuai dengan kriteria yaitu memiliki izin operasional dan mempunyai karyawan minimal lima orang serta berkantor di Sumatera Barat. Perusahaan yang penulis pilih adalah AET Tour dan Travel, Al Azhar Tour dan Travel, Rizkia Tour dan Travel, Zafa Tour dan Travel, Rindu Baitullah Tour dan Travel, Ero Tour dan Travel, Sianok Tour dan Travel. Dari

tujuh perusahaan tersebut, total karyawan sebanyak 150 orang. Menurut Riduwan (2010) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Untuk menentukan sampel dapat digunakan rumus atau formula Slovin, dengan jumlah populasi (N) sebanyak 150 karyawan sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 110 responden.

2.1 Waktu dan Tempat

Penelitian ini dilakukan pada tahun 2024 dan Lokasi penelitian pada perusahaan Tour and Travel yang ada di Provinsi Sumatera Barat.

2.2 Alat dan Bahan

Dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner dibagikan kepada karyawan perusahaan tour and travel yang menjadi objek penelitian dan meminta kesediaannya untuk mengisi kuesioner melalui gform sehingga diperoleh data untuk diolah.

2.3 Prosedur Penelitian

Ada beberapa prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu dimulai dari menentukan tema dan mengangkat judul dari fenomena yang sudah didapat, kemudian pelaksanaan lapangan seperti menyebar kuesioner melalui gform dan mengolah data, terakhir membuat artikel penelitian sebagai outputnya.

2.4 Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang langsung didapat dari responden dengan cara mengisi gform yang sudah dikirimkan ke kantor-kantor tour and travel yang menjadi objek penelitian. Data yang diperoleh kemudian ditabulasi dan diolah dengan menggunakan spss.

2.5 Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam adalah dengan menggunakan analisis jalur (Path Analysis). Analisis Jalur (Path Analysis) merupakan pengembangan dari analisis regresi, sehingga analisis regresi dapat dikatakan bentuk khusus dari analisis jalur. Analisis ini digunakan untuk menggambarkan dan menguji model hubungan antar variabel yang berbentuk sebab akibat (bukan bentuk hubungan sebab akibat). Analisis jalur ini akan dapat ditemukan jalur mana yang paling tepat dan singkat suatu variabel independen menuju variabel dependen yang terakhir (Sugiyono, 2021). Analisis jalur

berfungsi menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner (Ghozali, 2018)

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk menilai sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi umumnya. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang memang dan seharusnya diukur sehingga masing-masing pernyataan dapat mewakili keberadaan variabel tersebut. Menurut Sugiyono (2021) nilai koefisien korelasi (r hitung) skor tiap butir dengan skor total lebih besar dan sama dengan nilai (r tabel) pada taraf signifikan $\alpha = 0,05$, Dari hasil olah data, maka semua pernyataan dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.

3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuisioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2018). Uji Reliabilitas dilakukan dengan cara menghitung nilai cronbach alpha dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel. Menurut Ghozali (2018) suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cornbach Alpha > 0,60. Dari pengujian reliabilitas variabel tersebut, hasil yang diperoleh dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Uji Reliabilitas

No	Variabel	Nilai Alpha	Keterangan
1	Perencanaan SDM	0,925	Reliabel
2	Pengarahan	0,921	Reliabel
3	Keterlibatan Karyawan	0,901	Reliabel
4	Produktivitas	0,931	Reliabel

Sumber : Data diolah (2024)

Pada Tabel 1 dapat dilihat bahwa hasil uji reliabilitas pada variabel secara keseluruhan memiliki nilai koefisien Cronbach's Alpha > 0,6. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh

pertanyaan dalam kuesioner adalah reliabel (dapat diandalkan).

3.3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2018) uji normalitas adalah uji yang digunakan untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau tidak, maka data tersebut dapat dianggap mewakili populasi. Uji normalitas dilakukan untuk menguji berbagai macam variasi yang didukung oleh variabel yang diteliti, pada saat melakukan uji normalitas alat uji yang digunakan adalah one sample kolmogorof smirnov test. Normalnya pengujian data ditentukan dari nilai assymp, $\text{sig} > \alpha$ 0,05. Pengujian hipotesis dapat dilakukan setelah variabel penelitian berdistribusi normal.

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
		X1	X2	M	Y
N		105	105	105	105
Normal Mean		4.2459	4.11905	3.92333	4.1799
Parameters ^a	Std. Deviation	408493	.447019	.577842	.52039
Most Extreme Differences	Absolute	.079	.129	.119	.12
	Positive	.079	.129	.072	.05
	Negative	-.073	-.114	-.119	-.12
Kolmogorov-Smirnov Z		.807	1.320	1.223	1.29
Asymp. Sig. (2-tailed)		.532	.061	.100	.06

a. Test distribution is Normal.

Sumber : Data Diolah Penulis (2024)

Berdasarkan hasil uji normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test pada Tabel. 2 di atas dapat dilihat nilai asymp sig semua variabel > dari alpha 0,05, maka data telah berdistribusi normal.

b. Uji Homogenitas

Uji homogenitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh dari kedua kelompok memiliki varian yang sama atau tidak. Untuk menguji homogenitas digunakan uji Levene. Uji homogenitas digunakan untuk mengetahui apakah kedua data

yang diperoleh dari kedua kelompok tersebut memiliki varians yang sama atau sebaliknya. Apabila nilai signifikansi (Sig) < 0,05 berarti data berasal dari populasi-populasi yang mempunyai varians tidak sama. Apabila nilai signifikansi (Sig) > 0,05 berarti data berasal dari populasi-populasi yang mempunyai varians sama. Hasil pengujian homogenitas seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Uji Homogenitas

No	Variabel	Sig.	Kesimpulan
1	Y atas X1	0,078	Homogen
2	Y atas X2	0,375	Homogen
3	Y atas M	0,174	Homogen

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Berdasarkan data pada tabel 3 dapat diketahui bahwa perolehan keseluruhan signifikan hubungan antar variabel berada di atas 0,05, dengan rincian yaitu (1) keterkaitan perencanaan SDM terhadap produktivitas diperoleh angka keberartian homogen data sebesar $0,078 > 0,05$, (2) keterkaitan pengarahannya terhadap produktivitas diperoleh angka keberartian homogen data $0,375 > 0,05$, (3) keterkaitan keterlibatan karyawan terhadap produktivitas diperoleh angka keberartian homogen data $0,174 > 0,05$. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa keterkaitan antar variabel berasal dari distribusi data yang homogen karena perolehan signifikansi > 0,05. Selanjutnya diungkapkan bahwa berdasarkan hasil uji homogenitas dapat disimpulkan bahwa data telah teruji dan berasal dari populasi yang homogen, artinya pengujian hipotesis dapat dilakukan dalam kajian penelitian ini.

3.4. Uji Analisis Jalur

Teknik analisis data yang digunakan dalam adalah dengan menggunakan analisis jalur (Path Analysis). Dalam penelitian ini terdapat dua sub-struktur analisis jalur. Sub-struktur pertama yaitu pengaruh perencanaan SDM dan pengarahannya terhadap keterlibatan karyawan. Sub-struktur kedua yaitu pengaruh Perencanaan SDM, pengarahannya, dan keterlibatan karyawan terhadap

produktivitas.

1. Sub-Struktur Pertama

Hubungan kausal antar variabel pada Substruktur 1, terdiri dari X1 dan X2 dan M. Berikut ini merupakan hasil perhitungan sub struktur pertama analisis jalur dalam penelitian ini:

Tabel 4. Hasil Perhitungan dan Pengujian Koefisien Jalur Sub Struktur Pertama

Jalur	Koefisien Jalur	t hitung	Sig.	Keterangan
ρ_{MX1}	0,223	2,908	0,004	Signifikan
ρ_{MX2}	0,616	8,234	0,000	Signifikan
R Square = 0,564				

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Dari perhitungan pada tabel 4, maka dijabarkan hasil penelitian sebagai berikut: Koefisien jalur masing-masing variabel bebas beserta hasil uji t:

- 1) ρ_{MX1} sebesar 0,223 dan t hitung sebesar 2,908 pada sig. 0,004 artinya koefisien jalur signifikan.
- 2) ρ_{MX2} sebesar 0,616 dan t hitung sebesar 8,234 pada sig. 0,000 artinya koefisien jalur signifikan.

Selanjutnya menghitung koefisien jalur untuk residual variabel X1 dan X2 terhadap M dengan menggunakan rumus $\sqrt{(1 - R^2)}$, diperoleh hasil sebagai berikut:

$$e_1 = \sqrt{(1 - R^2)} = \sqrt{(1 - 0,564)} \\ = \sqrt{0,436} = 0,660$$

Keterangan:

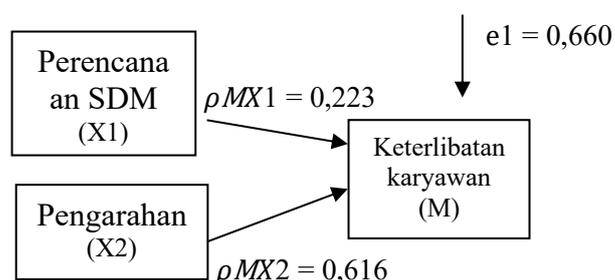
e_1 = Koefisien jalur untuk Perencanaan SDM (X₁),Pengarahannya (X₂), terhadap Keterlibatan karyawan (M)

R^2 = Koefisien determinasi pada masing – masing jalur

1 = Bilangan konstan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat ditampilkan diagram analisis jalur untuk pengaruh variabel Perencanaan SDM (X₁), Pengarahannya

(X₂) terhadap Keterlibatan karyawan (M) sebagai berikut:



Gambar 2. Sub Struktur Pertama Analisis Jalur

2. Sub-struktur Kedua

Hubungan kausal antar variabel pada Substruktur 2, terdiri dari satu variabel endogen yaitu Y dan tiga variabel eksogen X1, X2 dan M. Sedangkan variabel M disini juga sebagai variabel Perantara. Berikut ini merupakan hasil perhitungan sub struktur kedua analisis jalur dalam penelitian ini:

Tabel 5. Hasil Perhitungan dan Pengujian Koefisien Jalur Sub Struktur Kedua

Jalur	Koefisien Jalur	t hitung	Sig.	Ket
ρ_{YX1}	-0,055	-1,196	0,235	Tidak Signifikan
ρ_{YX2}	0,305	5,308	0,000	Signifikan
ρ_{YM}	0,705	11,976	0,000	Signifikan

R Square = 0,847

F Hitung = 186.790 (sig. 0.000)

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Dari perhitungan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat koefisien jalur yang tidak signifikan, yaitu koefisien jalur antara perencanaan SDM terhadap produktivitas (ρ_{YX1}). Dikarenakan terdapat koefisien jalur yang tidak signifikan perlu diperbaiki dengan menggunakan Model Trimming. Perbaikan dilakukan dengan tidak menyertakan variabel perencanaan SDM (X₁) serta tidak menyertakannya dalam perhitungan selanjutnya (Uji ulang), karena hasil koefisien jalurnya tidak signifikan. Berikut ini merupakan hasil perhitungan sub struktur kedua analisis jalur

dalam penelitian ini setelah dilakukan Trimming:

Tabel 6. Hasil Perhitungan dan dan Pengujian Ulang Koefisien Jalur Sub Struktur Kedua

Jalur	Koefisien Jalur	t hitung	Sig.	Keterangan
ρ_{YX2}	0,292	5,166	0,000	Signifikan
ρ_{YM}	0,685	12,108	0,000	Signifikan

R Square = 0,845

F Hitung = 278.297 (sig. 0.000)

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Dari perhitungan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa semua koefisien jalur signifikan.

Koefisien jalur masing-masing variabel bebas beserta hasil uji t:

- 1) ρ_{YX2} sebesar 0,292 dan t hitung sebesar 5,166 pada sig. 0,000 artinya koefisien jalur signifikan.
- 2) ρ_{YM} sebesar 0,685 dan t hitung sebesar 12,108 pada sig. 0,000 artinya koefisien jalur signifikan.

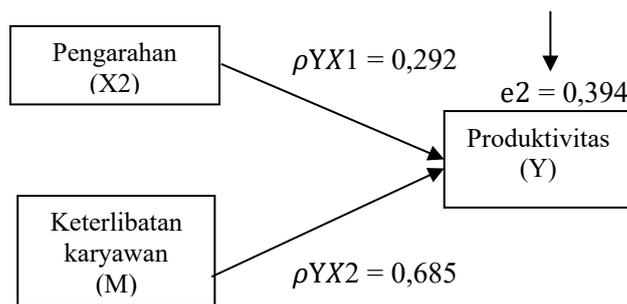
Selanjutnya menghitung koefisien jalur untuk residual variabel X1, X2, dan M terhadap Y dengan menggunakan rumus $\sqrt{(1 - R^2)}$, diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 e_2 &= \sqrt{(1 - R^2)} \\
 &= \sqrt{(1 - 0,845)} \\
 &= \sqrt{0,155} = 0,394
 \end{aligned}$$

Keterangan:

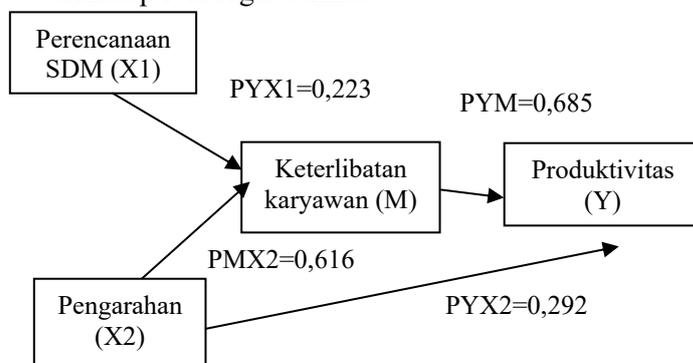
- e_2 = Koefisien jalur untuk (X1), (X2), (M) terhadap (Y)
- R^2 = Koefisien determinasi pada masing-masing jalur
- 1 = Bilangan konstan

Berdasarkan hasil perhitungan di dapat ditampilkan diagram analisis jalur untuk pengaruh variabel pengarahan (X2) dan keterlibatan karyawan (M) terhadap produktivitas (Y) adalah sebagai berikut:



Gambar 3. Sub Struktur Kedua Analisis Jalur

Berdasarkan hasil dari koefisien jalur pada substruktur 1 dan substruktur 2, maka dapat digambarkan secara keseluruhan yang menggambarkan hubungan antarvariabel X1,2 ,M terhadap Y sebagai berikut:



Gambar 4. Struktur Akhir Hubungan dan

Pengaruh Variabel-Variabel Exogeneous Terhadap Variabel Endogeneous

Berdasarkan hasil analisis jalur penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh perencanaan SDM dan pengarahan. Koefisien jalur yang positif menunjukkan adanya hubungan searah antara perencanaan SDM dan pengarahan terhadap keterlibatan karyawan. Sedangkan produktivitas dipengaruhi oleh pengarahan dan keterlibatan karyawan. Koefisien jalur yang positif menunjukkan adanya hubungan yang searah antara pengarahan dan keterlibatan karyawan terhadap produktivitas. Tetapi, berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur menunjukkan bahwa perencanaan SDM berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas. Ini berarti bahwa perencanaan SDM tidak memberikan kontribusi

terhadap produktivitas karyawan secara langsung. Selanjutnya untuk menghitung pengaruh secara simultan antara Perencanaan SDM, pengarahan, dan keterlibatan karyawan terhadap produktivitas dilakukan dengan menggunakan uji f.

Uji f merupakan tahap awal dalam mengidentifikasi model regresi yang diestimasi layak atau tidak. Layak (andal) bahwa model diestimasi layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel perencanaan SDM, pengarahan, dan keterlibatan karyawan terhadap variabel terikat yaitu produktivitas. Apabila nilai sig. < 0.05, maka variabel bebas secara bersamaan berpengaruh terhadap variabel terikat. Berdasarkan hasil pada tabel 5 menunjukkan bahwa nilai sig. 0.000 < 0.05. hal ini menunjukkan bahwa Perencanaan SDM, pengarahan, dan keterlibatan karyawan secara bersama-sama berpengaruh terhadap produktivitas.

Hasil Perhitungan Pengaruh Mediasi

Pengujian hipotesis ketiga dan keempat dalam penelitian ini menggunakan sobel test yang melihat keterlibatan karyawan menjadi pemediasi pada pengaruh perencanaan SDM terhadap produktivitas untuk hipotesis ketiga dan keterlibatan karyawan menjadi pemediasi pada pengaruh pengarahan terhadap produktivitas untuk hipotesis keempat. Hasil pengujian pengaruh mediasi adalah sebagai berikut:

- a. Keterlibatan karyawan menjadi pemediasi pada pengaruh perencanaan SDM terhadap produktivitas.

Hipotesis ketiga untuk menguji apakah keterlibatan karyawan menjadi pemediasi pada pengaruh perencanaan SDM terhadap produktivitas. Dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Sab = \frac{\sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}}{Sab}$$

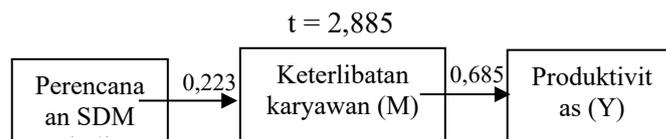
$$= \frac{\sqrt{0,381 \times 0,011 + 0,100 \times 0,003 + 0,011 \times 0,003}}{0,223}$$

$$t = 2,885$$

Keterangan:

- a = koefisien pengaruh langsung X1 terhadap M
- b = koefisien pengaruh langsung M terhadap Y
- Sa = standar defiasi X1 terhadap M
- Sb = standar defiasi M terhadap Y

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat ditampilkan keterlibatan karyawan menjadi pemediasi pada pengaruh perencanaan SDM terhadap produktivitas karyawan sebagai berikut:



Gambar 5. Keterlibatan karyawan Menjadi Pemediasi Pada Pengaruh Perencanaan SDM Terhadap Produktivitas

Dari perhitungan pada gambar 5, dapat ditarik kesimpulan bahwa keterlibatan karyawan menjadi pemediasi pada pengaruh perencanaan SDM terhadap produktivitas karena nilai t hitung sebesar 2,885 dan nilai t hitung 2,885 > t tabel 1,66.

- b. Keterlibatan karyawan menjadi pemediasi pada pengaruh pengarahan terhadap produktivitas

Hipotesis keempat untuk menguji apakah keterlibatan karyawan menjadi pemediasi pada pengaruh pengarahan terhadap produktivitas. Dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Sab = \frac{\sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}}{Sab}$$

$$= \frac{\sqrt{0,381 \times 0,009 + 0,635 \times 0,003 + 0,009 \times 0,003}}{0,685}$$

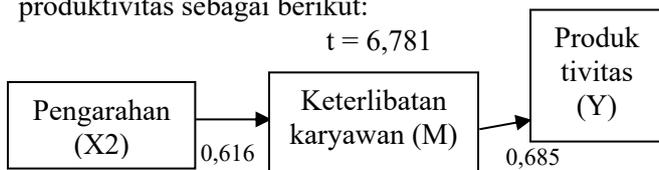
$$t = 6,781$$

Keterangan:

- a = koefisien pengaruh langsung X2 terhadap M
- b = koefisien pengaruh langsung M terhadap Y
- Sa = standar defiasi X2 terhadap M
- Sb = standar defiasi M terhadap Y

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat ditampilkan keterlibatan karyawan menjadi pemediasi pada pengaruh pengarahan terhadap produktivitas karyawan sebagai berikut:

produktivitas sebagai berikut:



Gambar 6. Keterlibatan karyawan Menjadi Pemediiasi Pada Pengaruh Pengarahan Terhadap Produktivitas

Dari perhitungan pada gambar 6, dapat ditarik kesimpulan bahwa keterlibatan karyawan menjadi pemediiasi pada pengaruh pengarahan terhadap produktivitas karyawan karna t hitung sebesar 6,781 dan nilai t hitung $6,781 > t$ tabel 1,66.

Pengujian Hipotesis

Hipotesis 1: Perencanaan SDM terhadap Produktivitas Karyawan.

Hipotesis pertama menyatakan perencanaan SDM (X1) berpengaruh langsung terhadap produktivitas (Y). Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan besar koefisien jalurnya $\beta_{y1} = -0,055$, dan nilai t hitung untuk variabel perencanaan SDM (X1) adalah -1,196 dan nilai sig $0,235 > 0,05$ maka hipotesis pertama ditolak. Hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan perusahaan tour dan travel se Sumatera Barat. Hal ini berarti Hipotesis pertama tidak memenuhi syarat dan tidak dapat diterima.

Hipotesis 2: Pengarahan terhadap Produktivitas Karyawan.

Hipotesis kedua menyatakan pengarahan (X2) berpengaruh langsung terhadap produktivitas (Y). Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan besar koefisien jalurnya $\beta_{y2} = 0,292$, dan nilai t hitung untuk variabel pengarahan (X2) adalah 5,166 dan nilai sig $0,000 < 0,05$ maka hipotesis kedua diterima. Hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa pengarahan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat. Hal ini berarti Hipotesis kedua memenuhi syarat dan dapat diterima.

Hipotesis 3: Keterlibatan Karyawan Menjadi Pemediiasi Pada Pengaruh Perencanaan SDM terhadap Produktivitas Karyawan.

Hipotesis ketiga menyatakan keterlibatan karyawan menjadi pemediiasi pada pengaruh perencanaan SDM terhadap produktivitas karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan menunjukan besarnya koefisien mediasi sebesar 0,195 dan diperoleh t hitung sebesar 2,885 dan nilai t hitung $2,885 > t$ tabel 1,66 maka hipotesis ketiga diterima. Ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan keterlibatan karyawan menjadi pemediiasi pada pengaruh perencanaan SDM terhadap produktivitas karyawan, diterima. Hal ini berarti Hipotesis ketiga memenuhi syarat dan dapat diterima.

Hipotesis 4: Keterlibatan karyawan menjadi pemediiasi pada pengaruh pengarahan terhadap produktivitas.

Hipotesis keempat menyatakan keterlibatan karyawan menjadi pemediiasi pada pengaruh pengarahan terhadap produktivitas karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan besarnya koefisien mediasi sebesar 0,492 dan diperoleh t hitung sebesar 6,781 dan nilai t hitung $6,781 > t$ tabel 1,66 maka hipotesis keempat diterima. Ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan keterlibatan karyawan menjadi pemediiasi pada pengaruh pengarahan terhadap produktivitas karyawan, diterima. Hal ini berarti Hipotesis keempat memenuhi syarat dan dapat diterima.

Hipotesis 5: Keterlibatan karyawan terhadap produktivitas

Hipotesis kelima menyatakan keterlibatan karyawan (M) berpengaruh langsung terhadap produktivitas (Y). Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan besar koefisien jalurnya $\beta_{ym} = 0,685$ dan nilai t hitung untuk variabel keterlibatan karyawan (M) adalah 12,108 dan nilai sig $0,000 < 0,05$ maka hipotesis kelima diterima. Hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan Perusahaan Tour dan

Travel Se Sumatera Barat. Hal ini berarti Hipotesis kelima memenuhi syarat dan dapat diterima.

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Memperhatikan model yang disajikan diatas dimana terdapat koefisien jalur sehingga ditemukan nilai $py_{x2} = 0,292, p_{ym} = 0,685, p_{mx1} = 0,223, p_{mx2} = 0,616$, dengan demikian dapat disusun rekapitulasi baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen dengan hasil sebagaimana diuraikan di bawah ini.

1) Pengaruh langsung antara pengarahan (X2) terhadap produktivitas (Y).

$$X2 \text{ terhadap } Y = py_{x2} \times py_{x2} = 0,292 \times 0,292 = 0,0853 \text{ atau } 8,53 \%$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi pengaruh langsung variabel pengarahan(X1) terhadap variabel produktivitas (Y) yaitu sebesar 8,53 %.

2) Pengaruh langsung antara keterlibatan karyawan (M) terhadap produktivitas (Y).

$$M \text{ terhadap } Y = p_{ym} \times p_{ym} = 0,685 \times 0,685 = 0,4692 \text{ atau } 46,92 \%$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi pengaruh langsung variabel keterlibatan karyawan (M) terhadap produktivitas (Y) yaitu sebesar 46,92%.

3) Pengaruh tidak langsung pengarahan (X2) terhadap produktivitas (Y) melalui keterlibatan karyawan (M)

$$X2 \text{ terhadap } Y \text{ } \Omega \text{ } M = py_{x2} \times p_{mx2} \times p_{ym} = 0,292 \times 0,616 \times 0,685 = 0,1232 \text{ atau } 12,32\%$$

4) Pengaruh langsung antara perencanaan SDM(X1) terhadap keterlibatan karyawan (M).

$$X1 \text{ terhadap } M = p_{Mx1} \times p_{Mx1} = 0,223 \times 0,223 = 0,0497 \text{ atau } 4,97 \%$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi pengaruh langsung variabel perencanaan SDM(X1) terhadap keterlibatan karyawan (M) yaitu sebesar 4,97%.

5) Pengaruh langsung antara pengarahan (X2) terhadap keterlibatan karyawan (M).

$$X2 \text{ terhadap } M = p_{Mx2} \times p_{Mx2} = 0,616 \times 0,616 = 0,3795 \text{ atau } 37,95\%$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat

disimpulkan bahwa terdapat kontribusi pengaruh langsung variabel pengarahan(X2) terhadap keterlibatan karyawan (M) yaitu sebesar 37,95%.

Tabel 6. Pengaruh Langsung Variabel Penelitian

No	Keterangan	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total
	Pengaruh pengarahan terhadap produktivitas secara langsung	8,53 %		8,53 %
	Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap produktivitas secara langsung	46,92 %		46,92 %
	Pengaruh tidak langsung pengarahan terhadap produktivitas melalui keterlibatan karyawan		12,32 %	12,32 %
	Pengaruh perencanaan SDM terhadap keterlibatan karyawan secara langsung	4,97 %		4,97 %
	Pengaruh pengarahan terhadap keterlibatan karyawan secara langsung	37,95 %		37,95 %

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2024

Pada tabel di atas menunjukkan hasil dari pengaruh langsung dan tidak langsung variabel. Variabel keterlibatan karyawan memiliki pengaruh langsung paling tinggi yaitu sebesar 46,92% terhadap produktivitas. Artinya, keterlibatan karyawan di Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat dapat memberikan kontribusi paling besar dibandingkan variabel lainnya untuk meningkatkan produktivitas. Selanjutnya adalah variabel pengarahan memiliki pengaruh sebesar 37,95% terhadap keterlibatan karyawan karyawan. Sedangkan pengaruh

langsung paling kecil adalah pengaruh perencanaan SDM terhadap keterlibatan karyawan sebesar 4,97%. Artinya perencanaan SDM pada Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat belum mampu memberikan kontribusi yang besar dalam meningkatkan keterlibatan karyawan karyawan.

4. PEMBAHASAN

1. Pengaruh Perencanaan SDM terhadap produktivitas.

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa perencanaan SDM berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas pada karyawan Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat, hal ini dapat dilihat dari nilai t_{hitung} untuk variabel perencanaan SDM (X1) adalah -1,196 dan nilai sig $0.235 > 0.05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan SDM tidak memberikan kontribusi terhadap produktivitas karyawan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat capaian responden untuk variabel perencanaan SDM berada pada kategori baik. Artinya secara keseluruhan karyawan merasakan perencanaan SDM yang baik pada setiap Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat.

Menurut Handoko (2020) perencanaan SDM merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Perencanaan SDM yang di dukung oleh lingkungan kerja yang baik tentu akan berdampak pada produktivitas. Menurut Sutrisno (2018) produktivitas tenaga kerja adalah salah satu ukuran produktif perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dengan demikian produktivitas dapat dipengaruhi oleh tujuan yang sudah dirancang pada tahap perencanaan. Perencanaan sumber daya manusia adalah tugas primer yang harus dilaksanakan, untuk mengetahui apa itu sumber daya manusia dan bagaimana memastikan tersedianya tenaga kerja yang cukup untuk berbagai tempat. Dengan ketersediaan sumber daya manusia yang cukup diberbagai posisi maka masing-

masing akan mendapatkan porsi kerja yang sesuai dan akan membuat produktivitas menjadi optimal.

Terdapat beberapa penelitian terkait peran perencanaan SDM dalam mempengaruhi produktivitas karyawan (Andriani et al., 2023; Habiba, 2022; Kelejan et al., 2018). Berbeda dengan hasil penelitian ini, pada beberapa penelitian terdahulu menjelaskan bahwa perencanaan SDM berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan.

2. Pengaruh Pengarahan terhadap produktivitas.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengarahannya berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat, hal ini dilihat dari nilai t_{hitung} untuk variabel pengarahannya (X2) adalah 5,166 dan nilai sig $0,000 < 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil pengujian hipotesis kedua diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari pengarahannya terhadap produktivitas Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat. Artinya, temuan tersebut menunjukkan bahwa pengarahannya memberikan makna atau kontribusi terhadap produktivitas kerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat capaian responden untuk variabel pengarahannya berada pada kategori baik. Artinya secara keseluruhan karyawan merasakan pengarahannya yang baik pada setiap Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat.

Pengarahannya sebagai upaya dalam merealisasikan hasil dari perencanaan dan pengorganisasian suatu organisasi (Lastiningsih et al., 2019). Pengarahannya adalah suatu proses pembimbingan, pemberi petunjuk, dan intruksi kepada bawahan agar mereka bekerja sesuai rencana yang telah ditetapkan (Dunie, 2018). Dengan demikian dampak pengarahannya yang baik bagi karyawan akan membuat mereka paham apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya dengan baik sehingga ini membuat produktivitas meningkat. Hasil penelitian ini menunjukkan pengarahannya berpengaruh pada terciptanya produktivitas karyawan. Penelitian terdahulu terkait dengan pengaruh pengarahannya terhadap produktivitas karyawan (Amalia Putri

et al., 2022; Dunie, 2018; Lastiningsih et al., 2019) hasilnya yaitu pengarahan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas karyawan.

3. Keterlibatan karyawan menjadi pemediasi pada pengaruh perencanaan SDM terhadap produktivitas.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan menjadi pemediasi pada pengaruh perencanaan SDM terhadap produktivitas, hal ini dilihat dari t hitung sebesar 2,885 dan nilai t hitung $2,885 > t$ tabel 1,66 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, temuan tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan menjadi pemediasi pada pengaruh perencanaan SDM terhadap produktivitas. Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukan bahwa tingkat capaian responden untuk variabel keterlibatan karyawan berada pada kategori cukup.

Perencanaan SDM mempengaruhi produktivitas karyawan melalui keterlibatan karyawan. Perencanaan sumber daya manusia mesti dilakukan tersusun dan strategis sehubungan atas kebutuhan manusia di masa depan menggunakan sumber informasi yang tepat dalam organisasi, untuk menyediakan sumber daya manusia untuk bekerja dengan kuantitas dan yang optimal (Andriani et al., 2023). Perencanaan SDM yang baik membuat para karyawan bekerja dengan baik dan jelas tujuan yang akan dicapai sehingga meningkatkan keterlibatan dalam bekerja dan akhirnya berpengaruh kepada produktivitas kerjanya. Hasil penelitian ini menunjukkan walaupun terdapat keterlibatan karyawan dalam bekerja tetapi tidak memberikan kontribusi pada pengaruh perencanaan SDM terhadap produktivitas.

4. Keterlibatan karyawan menjadi pemediasi pada pengaruh pengarahan terhadap keterlibatan karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan menjadi pemediasi pada pengaruh pengarahan terhadap produktivitas, hal ini dilihat dari t hitung sebesar 6,781 dan nilai t hitung $6,781 > t$ tabel 1,66 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, temuan tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan menjadi pemediasi pada pengaruh pengarahan terhadap produktivitas

karyawan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat capaian responden untuk variabel keterlibatan karyawan berada pada kategori cukup.

Keterlibatan karyawan adalah tingkat keterikatan, dedikasi, dan koneksi emosional karyawan terhadap pekerjaan, organisasi, dan tujuan perusahaan. Karyawan yang terlibat secara aktif cenderung lebih bersemangat, berdedikasi, dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi (The et al., 2023). Terdapat penelitian yang menjelaskan keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap produktivitas (Muliawan et al., 2017; Zondo, 2020; Nazneen, 2023; Ningsih et al., 2023; The et al., 2023). Hasil penelitian ini menunjukkan keterlibatan karyawan yang baik dapat memberikan kontribusi pada pengaruh pengarahan terhadap produktivitas.

5. Pengaruh Keterlibatan karyawan terhadap produktivitas.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat, hal ini dilihat dari nilai t_{hitung} untuk variabel keterlibatan karyawan (M) adalah 12,108 dan nilai sig $0,000 < 0,05$ maka keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan tour dan travel se Sumatera Barat. Artinya, temuan tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memberikan makna atau kontribusi terhadap produktivitas. Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat capaian responden untuk variabel keterlibatan karyawan berada pada kategori cukup

Kinerja adalah hasil pekerjaan karyawan dalam hal kuantitas dan kualitas yang diselesaikan saat menjalankan tugasnya sesuai dengan kewajiban yang diberikan kepadanya (Nurhayati et al., 2024). Keterlibatan karyawan sebagai sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Karyawan yang terlibat menyadari konteks bisnis dan bekerja sama dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan demi kepentingan organisasi (Zondo, 2020). Dengan demikian semakin tinggi keterlibatan karyawan akan

meningkatkan produktivitas karyawan. Penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu menjelaskan pengaruh keterlibatan karyawan terhadap produktivitas (Muliawan et al., 2017; Nazneen, 2023; Ningsih et al., 2023; The et al., 2023; Zondo, 2020)..

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan kesimpulan dalam penelitian ini adalah Perencanaan SDM berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat. Artinya Perencanaan SDM pada Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat tidak memberikan kontribusi terhadap produktivitas karyawan. Pengarahan karyawan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan Perusahaan Tour dan Travel se Sumatera Barat. Artinya, Pengarahan karyawan mampu mempengaruhi produktivitas karyawan.

Keterlibatan karyawan menjadi pemediasi pada pengaruh perencanaan SDM terhadap produktivitas karyawan Perusahaan Tour dan Travel Se Sumatera Barat. Artinya, keterlibatan karyawan memberikan makna atau kontribusi pada pengaruh perencanaan SDM terhadap produktivitas karyawan. Keterlibatan karyawan menjadi pemediasi pengaruh pengarah terhadap produktivitas karyawan. Artinya, keterlibatan karyawan memberikan makna atau kontribusi pada pengaruh pengarah terhadap produktivitas karyawan. Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan perusahaan tour dan travel se sumatera barat. Artinya, keterlibatan karyawan mampu mempengaruhi produktivitas karyawan perusahaan tour dan travel se Sumatera barat.

Daftar Pustaka

Amalia Putri, E., Tajriani, A., Syifa, A., Andi Rivai, A., & Amri, A. (2022). Penerapan fungsi MSDM untuk mengembangkan produktivitas kerja karyawan di lingkungan perusahaan Unilever Indonesia Article info A b s t r a c t. *Insight Management Journal*, 2(3), 81–90.
<https://journals.insightpub.org/index.php/imj>
Andriani, D., Khusnul Chotima, A., & Kusuma,

K. A. (2023). The Influence Of Career Development, Human Resource Planning And Work Motivation On Work Productivity. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(5), 7721–7732.
<http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
Ariani, D. R., Ratnasari, S. L., & Tanjung, R. (2020). Pengaruh Rotasi Jabatan, Disiplin Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 480–493.
<https://doi.org/10.33373/dms.v9i3.2723>
Bayraktar, O., & Şencan, H. (2017). Employees' approaches to human resources from the asset-resource concepts perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 8(9), 116–127. www.ijbssnet.com
bps. (2024). *Perkembangan Pariwisata April 2024*. Bps.
<https://www.bps.go.id/id/pressrelease/2024/06/03/2351/perkembangan-pariwisata-april-2024.html>
Dessler, G. (2015). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi 14)*. Salemba Empat.
Dunie, W. (2018). *Pengaruh Pengarahan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Telkom Belitung Oku Timur*. 16(2), 107–116.
Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25 (9th ed.)*. Universitas Diponegoro.
Habiba, S. (2022). Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Instansi KKD Di Probolinggo. *Repository. Upm. Ac. Id*.
<http://repository.upm.ac.id/id/eprint/2664%0Ahttp://repository.upm.ac.id/2664/1/AtikelHabiba.pdf>
Handoko, T. H. (2020). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
Hidayat, F., & Hendriani, S. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Semangat Kerja Pada Riau Fiber Head Office PT Riau Andalan Pulp And Paper. *Jurnal Bahtera Inovasi*, 8(2).
Kelejan, R. A., Lengkong, V. P. K., & Tawas, H. N. (2018). PENGARUH PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP

- KINERJA KARYAWAN DI PT . AIR MANADO THE EFFECT OF HUMAN RESOURCE PLANNING AND WORK EXPERIENCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT . AIR MANADO. *Jurnal Emba*, 6(4), 1918–1927.
- Kememparekraf. (2023). *Outlook Pariwisata dan Ekonomi Kreatif 2023/2024*. <https://kememparekraf.go.id/pustaka/outlook-pariwisata-dan-ekonomi-kreatif-20232024>
- Komunikasi Korporat. (2024). *Employee Engagement dan Burnout: Menjaga Semangat di Tengah Perubahan*. Ppm-Manajemen. <https://ppm-manajemen.ac.id/employee-engagement-dan-burnout-menjaga-semangat-di-tengah-perubahan/>
- Lastiningsih, N., Riyanto, Y., Mutohir, T. C., & Hartono, S. (2019). *Design of Management on School Literacy Program : A Perspective from Indonesian Schools*. 7(12), 2765–2772. <https://doi.org/10.13189/ujer.2019.071226>
- Muliawan, Y., Perizade, B., & Cahyadi, A. (2017). PENGARUH KETERIKATAN KARYAWAN (EMPLOYEE ENGAGEMENT) TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. BADJA BARU PALEMBANG Yudi Muliawan 1 , Badia Perizade 2 , & Afriyadi Cahyadi 3. 2, 69–78.
- Nazneen, A. (2023). A Study Work Life Balance and Employee Engagement among Female Medical Professionals in Kingdom of Saudi Arabia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 1997–2008. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.174>
- Ningsih, D. P., Utari, W., & Prasetyo, I. (2023). Analisis Persepsi Dukungan Organisasi dan Keterlibatan Pegawai Pada Produktivitas Kerja Dengan Dimediasi Kepuasan Kerja. *JUIMA: Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 26–36. <https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/juima/article/view/6063>
- Nurhayati, Wibisono, C., & Yanti, S. (2024). Pengaruh Self Efficacy , Kecerdasan Emosional , Kepemimpinan , terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau Melalui dengan Organization Citizenship Behaviour. *Jurnal Bahtera Inovasi*, 8(2), 113–121.
- Riduwan. (2010). *Belajar Mudah Penelitian untuk Guru, Karyawan, dan Peneliti Pemula*. Alfabeta.
- Setianingsih, R., Fikri, K., & Sutikno, R. (2024). Pengaruh Kepemimpinan , Motivasi Kerja Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT. Lutvindo Wijaya Perka. *Jurnal Bahtera Inovasi*, 8(2).
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- The, H. K., Trang, I., & Lumintang, G. G. (2023). Pengaruh Employee Engagement, Pemberian Kompensasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel Aston Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(3), 1270–1280. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i3.50090>
- Zondo, R. W. D. (2020). The influence of employee engagement on labour productivity in an automotive assembly organisation in South Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 23(1), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajems.v23i1.3043>