

Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja Terhadap Job Hugging Karyawan PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Proyek Sulawesi Utara

**Timothy Wowor
Riane Johnly Pio
Wehelmina Rumawas**

*Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Jurusan Ilmu Administrasi,
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sam Ratulangi
wowortim@gmail.com*

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of human resource management practices and job satisfaction on employee job hugging at PT. PLN (Persero) North Sulawesi Project Implementation Unit. The research method used is quantitative. Data collection techniques were conducted through questionnaires distributed to employees as research respondents. Data analysis used Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) with bootstrapping tests. The results showed that human resource management practices did not have a significant effect on employee job hugging. However, human resource management practices had a positive and significant effect on job satisfaction. Furthermore, job satisfaction did not have a significant effect on job hugging. The findings indicate that human resource management practices are able to improve employee job satisfaction, but have not been able to directly reduce the tendency of job hugging behavior. In addition, job satisfaction was also unable to mediate the relationship between human resource management practices and job hugging. Therefore, it can be concluded that the phenomenon of job hugging among employees at PT. PLN (Persero) North Sulawesi Project Implementation Unit is more influenced by external factors such as risk perception and labor market uncertainty rather than internal organizational factors.

Keyword: Human Resource Management Practices, Job Satisfaction, Job Hugging.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia dan kepuasan kerja terhadap job hugging karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Proyek Sulawesi Utara. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan sebagai responden penelitian. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan uji bootstrapping. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia tidak berpengaruh signifikan terhadap job hugging karyawan. Namun, praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap job hugging. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, tetapi belum mampu secara langsung mengurangi kecenderungan job hugging. Selain itu, kepuasan kerja juga tidak mampu menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan job hugging. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa fenomena job hugging pada karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Proyek Sulawesi Utara lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti persepsi risiko dan ketidakpastian pasar kerja dibandingkan faktor internal organisasi.

Kata Kunci: Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepuasan Kerja, Job hugging.

PENDAHULUAN

Dalam konteks kompetisi global, sumber daya manusia (SDM) menjadi aset strategis utama bagi organisasi, lebih penting daripada teknologi dan modal finansial. Pengelolaan SDM harus strategis dan adaptif terhadap perubahan, dengan fokus pada kompetensi karyawan. Praktik manajemen, seperti pelatihan dan penilaian kinerja, berperan krusial dalam meningkatkan kemampuan karyawan. Namun, di organisasi birokratis seperti BUMN, pengelolaan SDM sering terhambat oleh prosedur kompleks dan budaya resistensi terhadap perubahan, menyebabkan fenomena 'job hugging,' yang menghalangi inovasi dan perkembangan individu.

Robbins dan Judge (2019) mempertegas bahwa praktik SDM yang efektif berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, motivasi intrinsik, dan loyalitas karyawan. Namun demikian, masih terdapat perbedaan hasil penelitian terkait pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia dan kepuasan kerja terhadap job hugging. Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Kepuasan Kerja Terhadap Job Hugging Karyawan Pt. Pln (Persero) Unit Pelaksana Proyek Sulawesi Utara".

TINJAUAN PUSTAKA

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan sekumpulan kebijakan dan kegiatan yang diterapkan oleh organisasi dalam mengelola sumber daya manusia untuk mendukung pencapaian tujuan strategis (Noe et al., 2021).

Menurut Noe et al. (2021) dalam *Fundamentals of Human Resource Management* (9th ed.). McGraw-Hill Education, Fungsi HRM adalah mengelola aktivitas-aktivitas yang mencakup perencanaan tenaga kerja, seleksi, pelatihan, pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi, dan hubungan kerja agar mendukung tujuan strategis organisasi. Indikator Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari:

1. Rekrutmen dan Seleksi, Bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang kompeten dan sesuai kebutuhan organisasi melalui kejelasan persyaratan, proses yang transparan, dan metode seleksi yang tepat. Praktik yang efektif meningkatkan kinerja dan mengurangi turnover.
2. Pelatihan dan Pengembangan, Fokus pada peningkatan keterampilan dan kesiapan karyawan menghadapi tuntutan kerja. Terlihat dari program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan dukungan organisasi terhadap pengembangan karier, yang berkontribusi pada daya saing organisasi.
3. Kompensasi dan Penghargaan, Menyangkut imbalan finansial dan nonfinansial yang adil dan transparan, yang meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan.
4. Penilaian kinerja, merupakan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia yang digunakan untuk menilai tingkat pencapaian kinerja karyawan berdasarkan standar dan indikator yang telah ditetapkan.
5. Hubungan kerja, merupakan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia yang mencerminkan kualitas interaksi antara manajemen dan karyawan dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kondusif

Kepuasan Kerja

Teori keadilan yang dikemukakan oleh Adams (1963) menyatakan bahwa kepuasan kerja muncul ketika karyawan merasakan keadilan antara input (usaha, pengalaman, pendidikan, waktu) dan output (gaji, penghargaan, promosi) yang diterimanya dibandingkan dengan orang lain. Menurut Luthans (2015), terdapat beberapa indikator utama yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (the work itself), Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri mencerminkan sejauh mana karyawan merasa senang, tertarik, dan bermakna terhadap tugas dan aktivitas yang mereka lakukan sehari-hari.
2. Gaji (pay), Kepuasan terhadap gaji menggambarkan persepsi karyawan mengenai keadilan dan kelayakan imbalan finansial yang diterima dibandingkan dengan beban kerja, tanggung jawab, dan standar pasar.

3. Kesempatan promosi (promotion opportunities), Kepuasan terhadap promosi mencerminkan persepsi karyawan terhadap peluang pengembangan karier dan mobilitas jabatan di dalam organisasi.

Penelitian Terdahulu

Tabel 1 Penelitian Terdahulu

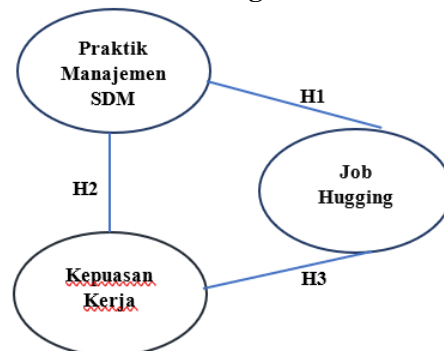
No	Judul Penelitian	Nama Peneliti	Hasil Penelitian
1	Pengaruh <i>Job hugging</i> terhadap tingkat Kepuasan Kerja Karyawan	Frihatini, Vernia, Soffie, dan Syakira (2025)	68,8% variasi kepuasan kerja dijelaskan oleh <i>Job hugging</i> . Semakin tinggi tingkat <i>Job hugging</i> , semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.
2	Fenomena <i>Job hugging</i> pada Generasi Milenial di Tengah Ketidakpastian Dunia Kerja.	Widyaputra (2026)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa fenomena <i>Job hugging</i> pada karyawan milenial di PT Akur Pratama (Yogya Group) merupakan respons adaptif yang didorong oleh kebutuhan akan rasa aman dan stabilitas di tengah ketidakpastian dunia kerja yang kompleks.

Sumber: Diolah Penulis

Kerangka Pemikiran/Hipotesis (Opsional)

Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi parsial antara Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dan *Job hugging*. Artinya, Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh langsung terhadap kecenderungan karyawan bertahan di posisinya (*Job hugging*), sekaligus berpengaruh tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan kata lain, sebagian pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap *Job hugging* dijelaskan oleh tingkat kepuasan kerja karyawan.

Gambar 1 Kerangka Pemikiran



Sumber: Diolah Penulis

H1: Terdapat pengaruh praktik Manajemen Sumber daya Manusia terhadap *Job hugging* pada karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Proyek Sulawesi Utara

H2: Terdapat pengaruh praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Proyek Sulawesi Utara

H3: Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Job hugging* pada karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Proyek Sulawesi Utara

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori (explanatory research), yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel bebas dan variabel terikat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Lokasi penelitian ini dilaksanakan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Proyek (UPP) Sulawesi Utara. Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Proyek (UPP) Sulawesi Utara, baik pegawai tetap maupun pegawai kontrak. Jumlah keseluruhan populasi tersebut adalah 66 orang. Dalam penelitian ini, peneliti menetapkan taraf kesalahan sebesar 10% (0,10). Penggunaan taraf kesalahan 10. Dengan populasi $N = 66$, maka jumlah sampel dibulatkan menjadi 40 responden. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui Kuesioner yang disusun menggunakan skala likert 1-5 dan dokumentasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Tabel 2 Hasil Uji Validitas

Variabel	Nilai	Kriteria
PMSDM 1	0,752	Valid
PMSDM 2	0,750	Valid
PMSDM 3	0,737	Valid
PMSDM 4	0,662	Valid
PMSDM 5	0,704	Valid
PMSDM 6	0,772	Valid
PMSDM 7	0,863	Valid
PMSDM 8	0,769	Valid
PMSDM 9	0,628	Valid
PMSDM 10	0,733	Valid
KK 1	0,801	Valid
KK 3	0,638	Valid
KK 4	0,624	Valid
KK 5	0,650	Valid
KK 6	0,689	Valid
KK 7	0,670	Valid
KK 8	0,818	Valid
KK 9	0,800	Valid
KK 10	0,814	Valid
JH 3	0,846	Valid
JH 4	0,880	Valid
JH 5	0,886	Valid
JH 6	0,886	Valid
JH 7	0,917	Valid
JH 8	0,941	Valid

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan hasil hasil pengolahan data, seluruh indikator pada variabel Job hugging memiliki nilai outer loading antara 0,846 hingga 0,941, melebihi batas minimum 0,70, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Pada variabel Kepuasan Kerja, beberapa indikator seperti Kepuasan Kerja 1 (0,801) dan Kepuasan Kerja 10 (0,814) berada di atas 0,70, tetapi ada juga indikator di bawahnya, yakni Kepuasan Kerja 3 (0,638) dan lainnya, yang masih dapat dipertahankan jika AVE dan reliabilitas konstruk sesuai standar. Untuk variabel Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia, sebagian besar indikator juga berada di atas 0,70, kecuali Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia 4 (0,662) dan 9 (0,628), yang masih dapat diterima dengan evaluasi AVE.

Evaluasi Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 3 Hasil Evaluasi AVE

Variabel	Nilai AVE
Job Hugging	0,798
Kepuasan Kerja	0,528
Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia	0,547

Sumber: Data diolah

Berdasarkan hasil analisis outer loading dan AVE, serta mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Hair et al. (2017) dan Fornell dan Larcker (1981), dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Meskipun terdapat beberapa indikator dengan nilai outer loading di bawah 0,70 pada variabel Kepuasan Kerja dan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia, nilai AVE seluruh konstruk tetap berada di atas 0,50. Dengan demikian, model pengukuran dinyatakan valid dan layak untuk dilanjutkan pada tahap pengujian model struktural (inner model).

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Tabel 4 Hasil Koefisien Determinasi (R-Square)

	R-Square	S-Square adjusted
Job Hugging	0,355	0,320
Kepuasan Kerja	0,672	0,664

Sumber: Data Diolah (2026)

Dalam analisis SEM-PLS, R-square (R^2) mengukur kemampuan variabel independen menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai R^2 kategorinya adalah: 0,75 (kuat), 0,50 (moderat), dan 0,25 (lemah). R-square adjusted lebih akurat bagi model dengan banyak variabel prediktor. Data menunjukkan: 1. Job hugging: $R^2 = 0,355$, Adjusted $R^2 = 0,320$ (kategori lemah menuju moderat); 2. Kepuasan Kerja: $R^2 = 0,672$, Adjusted $R^2 = 0,664$ (kategori moderat menuju kuat). Model memiliki kemampuan penjelasan baik, terutama pada variabel Kepuasan Kerja.

Uji Hipotesis (Bootstrapping)

Tabel 5 Path Coefficient

	Original Sample	T statistics	P values
Kepuasan Kerja → <i>Job Hugging</i>	-0,347	1.491	0.136
Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia → <i>Job Hugging</i>	-0,277	1.179	0.238
Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia → Kepuasan Kerja	0,820	16.579	0.000

Sumber: Data Diolah (2026)

Hasil bootstrapping menunjukkan bahwa pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Job Hugging tidak signifikan (t-statistic = 1,491, p-value = 0,136) dan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Job Hugging juga tidak signifikan (t-statistic = 1,179, p-value = 0,238). Namun, Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (t-statistic = 16,579, p-value = 0,000), mengindikasikan bahwa peningkatan praktik tersebut berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan. Model penelitian menunjukkan dukungan data empiris yang baik pada hubungan antara Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja, meskipun pengaruh terhadap Job Hugging tidak signifikan.

Pembahasan

a. Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Job Hugging.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tidak signifikan dan tidak berpengaruh job hugging, dengan t-statistics 1,179 dan p-value 0,238. Meskipun teorinya baik untuk mengurangi job hugging, hasilnya tidak menunjukkan efektivitas tersebut. Kondisi ini dipengaruhi oleh persepsi ketidakpastian ekonomi dan faktor psikologis, di mana karyawan yang merasa tidak aman cenderung memegang pekerjaan secara berlebihan. Job hugging, yang berbeda dari loyalitas karyawan, berdampak negatif pada inovasi dan kolaborasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa meski praktik MSDM yang baik dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas, hal tersebut belum cukup untuk mengurangi job hugging, yang lebih dipengaruhi oleh persepsi keamanan kerja. Organisasi perlu memperhatikan aspek ini untuk mengurangi perilaku job hugging.

b. Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien 0,820 dan p-value 0,000. Semakin optimal praktik tersebut, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan pendapat Spector (1997) yang menyatakan kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis yang dipengaruhi oleh aspek seperti gaji dan hubungan kerja. Dessler (2017) juga menegaskan bahwa praktik yang efektif meningkatkan kesejahteraan dan motivasi karyawan. Penelitian sebelumnya oleh Lucky Tamengkel dan Wehelmina Rumawas (2021) mendukung temuan ini, menegaskan bahwa faktor manajerial, termasuk praktik manajemen sumber daya manusia, merupakan determinan utama kepuasan kerja. Praktik yang baik dapat memenuhi kebutuhan karyawan, meningkatkan kepuasan kerja baik intrinsik maupun ekstrinsik.

c. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Job Hugging

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap job hugging, yang lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal dan persepsi risiko karyawan. Meskipun kepuasan kerja berhubungan negatif dengan turnover intention, dua konsep ini berbeda. Job hugging dapat terjadi bahkan dengan kepuasan kerja yang tinggi, mencerminkan pertimbangan rasional terhadap risiko pindah pekerjaan. Sementara intention to stay dipengaruhi oleh faktor positif, job hugging muncul dari ketakutan dan ketidakpastian. Dalam penelitian ini, ketidaksignifikanan pengaruh kepuasan kerja terhadap job hugging menunjukkan perbedaan dimensi motivasi antara keduanya, di mana job hugging dianggap negatif dan reaktif, berbeda dengan loyalitas berbasis kepuasan kerja yang menunjukkan komitmen dan kinerja optimal.

SIMPULAN

1. Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia tidak berpengaruh dan signifikan terhadap Job Hugging.
2. Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
3. Kepuasan Kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap Job Hugging.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bridgstock, R. (2009). The graduate attributes we've overlooked: Enhancing graduate employability through career management skills. *Higher Education Research & Development*, 28(1), 31–44. <https://doi.org/10.1080/07294360802444347>

- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson Education.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
<https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Frihatini, F., Vernia, D. M., Sofie, S. N. F., & Syakira, G. (2025). Pengaruh job hugging terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. *Seminar Nasional Manajemen* 10, no. 1: 1004–12.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Luthans, F. (2015). *Organizational behavior* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of human resource management* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Tamengkel, L., & Rumawas, W. (2021). Kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasional terhadap keinginan keluar karyawan. *Jurnal EMBA*, 9(2), 123–134.
- Widyaputra, F. A. (2026). Fenomena job hugging pada generasi milenial di tengah ketidakpastian dunia kerja. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 5(1), 88–102.