

**Pengaruh *Human Resource Management Practices and Policies*,  
*Transformational Leadership Style* Terhadap *Job Satisfaction*  
(Studi Pada PT. X)**

Ruri Hudi Astuti Dewi Subroto

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Airlangga

Email: rurisubroto.unair@gmail.com

**Abstrak**

Program *Human Resource Development* perlu diciptakan secara sistematis dan berkelanjutan untuk menghasilkan talenta yang siap di masa depan. Sebagai bagian dari upaya optimalisasi *Human Resources Management* dalam perusahaan, maka salah satu cara yang ditempuh oleh perusahaan adalah dengan meningkatkan *employee satisfaction* dalam melaksanakan tugasnya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh yang diberikan oleh *human resource management practices and policies*, *transformational leadership style* terhadap *job satisfaction*.

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan simple random sampling kemudian dihitung menggunakan rumus Slovin hingga didapati 235 karyawan PT. X sebagai responden penelitian. Jenis data yang digunakan adalah data primer dengan alat kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* dengan alat bantu program AMOS 22.

Berdasarkan pengujian yang dilakukan, hasil yang dapat disimpulkan dalam penelitian ini adalah (1) *Human Resource Management Practice* ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* (Y); (2) *Human Resource Management Policies* ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* (Y); dan (3) *Transformational Leadership Style* ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* (Y). Hasil penelitian ini diharapkan digunakan sebagai bahan evaluasi atas *human resource management practices and policies* yang telah dilaksanakan oleh perusahaan, agar dapat melakukan perbaikan pada aspek-aspek yang masih menjadi keluhan dan membuat karyawan merasa tidak puas ketika bekerja seperti penempatan pekerjaan yang tidak sesuai kapasitas, keseimbangan bobot pekerjaan yang diberikan, sistem penilaian kinerja hingga masalah sistem kompensasi atau *achievement* nya yang ber azas keadilan guna menciptakan *job satisfaction* dan kenyamanan karyawan dalam bekerja.

**Kata Kunci:** *Human Resource Management Practices, Human Resource Management Policies, Transformational Leadership Style, Job Satisfaction*

**Abstract**

*Human resource development programs need to be created systematically and sustainably to produce future-ready talents. As part of the efforts to optimize human resources management within the company, one of the ways the company takes is by increasing employee satisfaction in carrying out its duties. The purpose of this study was to determine the effect of human resource management practices and policies, transformational leadership style on job satisfaction.*

*This research method uses a quantitative approach. The sample in this study were 235 employees of PT. X. The type of data used is primary data using a questionnaire. The analysis technique used is Structural Equation Modeling with AMOS 22 program tools.*

*The results of this study are expected to be used as an evaluation material for human resource management practices and policies that have been implemented by the company, in order to make improvements to aspects that are still complaints and make employees feel dissatisfied when working such as job placements that aren't according to capacity, the balance of the weight of the work given, the assessment system to the problem of the compensation system or its achievement which aims to create job satisfaction and employee comfort at work.*

**Keyword :** *Human Resource Management Practices, Human Resource Management Policies, Transformational Leadership Style, Job Satisfaction*

### **A. Latar Belakang**

Dewasa ini, fenomena generasi milenial yang mulai mendominasi industri menuntut perusahaan untuk lebih kreatif dan proaktif dalam melakukan pola perekrutan. Program *human resource development* perlu diciptakan secara sistematis dan berkelanjutan untuk menghasilkan talenta yang siap di masa depan (Akbar, 2019). Hal tersebut dikarenakan Aktivitas suatu perusahaan terkait erat dengan sumber daya manusianya. Operasional perusahaan dapat berjalan dengan baik jika perusahaan mampu mengelola dan memanfaatkan sumber tenaga kerjanya dengan optimal (Hajdukova, et al., 2019).

Apabila perusahaan mampu menciptakan program *human resource development* yang baik, maka secara tidak langsung akan mendapatkan benefit yang besar mengingat sumber daya manusia yang dimiliki akan dapat di optimalkan potensinya. Sebagaimana yang dinyatakan dalam *resource based theory* bahwa perusahaan akan unggul dalam persaingan usaha dan mendapatkan kinerja yang baik dengan cara memiliki, menguasai dan memanfaatkan asset- asset strategis yang penting dimana salah satunya adalah sumber daya manusianya.

Sebagai bagian dari upaya optimalisasi *human resources management* dalam perusahaan, maka salah satu cara yang ditempuh oleh perusahaan adalah dengan meningkatkan *job satisfaction* dalam melaksanakan tugasnya, sebab dengan meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan, maka karyawan akan dapat bekerja sama dengan baik dengan rekan sekerja, terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan dan lebih bertanggung jawab terhadap perusahaan (Hajdukova, et al., 2019).

Kasus ketidakpuasan karyawan BUMN rupanya juga terjadi pada PT. X yang juga dijadikan sebagai objek penelitian ini, dimana pasca adanya beberapa perubahan organisasi yang terjadi dan tidak diiringi pembaruan kebijakan serta praktik dalam manajemen sumber daya manusianya. mengakibatkan situasi seperti kekosongan posisi dalam struktur organisasi, penempatan sumberdaya manusia yang tidak sesuai kompetensinya dan *job description* berikut *achievement* yang seadanya pula. Akibatnya, untuk sebagai solusi tentatif perusahaan melakukan pergeseran posisi karyawan pada posisi yang tidak sesuai dengan bidang keahliannya (Supriyono, 2020).

Berdasarkan latarbelakang diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh *Human Resource Management Practices And Policies, Transformational Leadership Style Terhadap Job Satisfaction (PT. X)*”. Mengacu pada judul tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk untuk mengetahui pengaruh yang diberikan oleh *human resource management practices and policies, transformational leadership style terhadap job satisfaction*.

## B. Landasan Teori

### 1. Job Satisfaction Theory

*Job satisfaction theory* ini memberikan sebuah gambaran pemikiran terkait bagaimana *satisfied or dissatisfied feeling* tersebut dapat dirasakan oleh seorang karyawan, sebab rasa puas dalam diri seorang karyawan tidak akan tiba-tiba datang tanpa faktor penyebab. Pada penelitian ini teori yang digunakan sebagai dasar kepuasan kerja adalah *Herzberg's Motivator-Hygiene Theory* (Tesavrita & Suryadi, 2020).

Pada teori tersebut Herzberg menyebutkan bahwa motivasi ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk mengembangkan kemampuan dari *human Resources* yang dimiliki. Herzberg juga berpendapat bahwa manusia memiliki dua sifat, yaitu sifat naluriannya sebagai makhluk hidup dan sifat naluriannya sebagai manusia (makhluk sosial). Rasa lapar adalah perasaan yang timbul dari sifat naluriannya sebagai makhluk hidup, dimana atas dasar hal tersebut manusia akan berusaha memenuhi rasa lapar atau kebutuhan hidupnya dengan bekerja untuk mendapatkan imbalan (Alrawahi, et al., 2020).

Sebaliknya faktor-faktor seperti pemberian penghargaan pada pekerja yang berprestasi akan meningkatkan kegairahan pekerja tersebut sebagai

makhluk manusia (sosial). Faktor ini kemudian akan meningkatkan *job satisfaction*, meskipun pengaruhnya tidak signifikan terhadap *job dissatisfaction* (Tesavrita & Suryadi, 2020; Alrawahi, et al., 2020).

*Herzberg's Motivator-Hygiene Theory* atau disebut juga teori dua-faktor, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan *Dissatisfier* atau *hygiene factors* dan yang lain dinamakan *satisfier* atau *motivators*. Kedua kategori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut (Badubi, 2019):

- 1) *Dissatisfier* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Jika tidak terpenuhinya faktor ini karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan. Menurut Herzberg bahwa yang dapat memacu orang untuk bekerja dengan baik dan menimbulkan gairah untuk bekerja hanyalah kelompok *satisfier*.
- 2) *Satisfier* atau *motivators* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan yang menarik penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk memperoleh penghargaan, dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakkepuasan.

Terlepas dari keterbatasan yang dimiliki teori ini, sumbangan pemikiran Herzberg terhadap teori kerja cukup besar di lingkungan manajemen, terutama bagi para manajer yang menyadari betapa pentingnya menumbuhkan motivasi kerja

karyawan, membangun rasa kepuasan dalam bekerja serta meminimalisir rasa ketidakpuasan dalam bekerja guna memperoleh hasil kerja dan loyalitas karyawan yang tinggi (Sobaih & Hasanein, 2020; Tesavrita & Suryadi, 2020).

## 2. Human Resource Management Practice

*Human resource management practice* dijelaskan oleh beberapa pakar dalam bidang *human resource management*. Di antaranya Khushk (2019) yang mendefinisikan *human resource management* sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas penarikan, pengembangan SDM, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pelepasan *human resource* untuk memenuhi tujuan-tujuan individual, sosial dan organisasional.

Kemudian Zainal, et al. (2015) menyatakan bahwa dalam kaitannya dengan pembentukan sikap dan perilaku karyawan, *human resource management practice & policies* dalam suatu organisasi meliputi: praktik seleksi, program pelatihan, dan *HR development*, sistem evaluasi kerja, sistem penghargaan, dan keberadaan serikat kerja. Penjelasan yang lebih lengkap tentang *human resource management* dijabarkan oleh de Brito & de Oliveira (2016) yang mengatakan bahwa *human resource management* adalah kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik yang melibatkan penanganan orang atau aspek-aspek *human resource management* termasuk perekrutan, penyaringan, pelatihan, penghargaan, dan penilaian.

Sementara itu juga terdapat pendapat lain yang mengungkapkan bahwa *human resource management practice*

merupakan penerapan serangkaian proses manajerial dan operasional yang didalamnya memberikan suatu pengaturan *human resource* untuk mencapai tujuan organisasi (Avianto, et al., 2019). Berdasarkan beberapa pengertian terkait *human resource management practice* sebagaimana yang telah diungkapkan oleh para pakar diatas, maka penulis menarik suatu benang merah terkait pengertian dari *human resource management practice* yaitu penerapan-penerapan yang telah dilakukan mengenai apa yang terdapat dalam teori tentang serangkaian proses manajerial dan operasional yang di dalamnya memberikan suatu *human resource arrangement* untuk mencapai tujuan organisasi.

## 3. Human Resource Management Policy

*Human resource* sebagai individu-individu didalam organisasi memiliki keunikannya masing-masing yang tidak dapat disamaratakan sehingga *policy* yang diterapkan dalam suatu organisasi selayaknya mampu mewartakan bahkan menjembatani beragam keunikan tersebut. Individu dalam organisasi adalah unik karena setiap individu memiliki tingkat kebutuhan yang berbeda, karakteristik yang berbeda, cara pandang atau perspektif yang berbeda terhadap suatu peristiwa atau permasalahan, persepsi yang berbeda, dan kepribadian yang berbeda. Semua hal tersebut merupakan hal yang sifatnya *intangible*, tidak dengan mudah dapat dilihat, diraba, dan dipahami dengan mudah karena bukan sesuatu fisik. Selain hal-hal *intangible*, individu juga berbeda dan unik secara fisik, diantaranya bentuk tubuh secara fisik, ras/etnis, dan gender yang tentunya akan melahirkan suatu kebutuhan yang berbeda. Keunikan-

keunikan tersebut perlu diakomodir dengan baik sehingga tujuan dari organisasi dapat terpenuhi (Gill & Meyer, 2019).

*Policy* yang ditetapkan dalam organisasi beserta praktiknya mempengaruhi perilaku kelompok maupun individu didalam tubuh organisasi. Setiap individu dan kelompok akan memiliki persepsi dan penilaian yang berbeda terhadap suatu bentuk *human resource management practice & policies*. Kekecewaan maupun tekanan yang mungkin timbul akibat persepsi dan penilaian terhadap suatu bentuk *policy* akan memunculkan bentuk-bentuk perilaku yang akan berpengaruh terhadap penurunan kinerja organisasi yang diantaranya tercermin dari meningkatnya ketidakhadiran, meningkatnya *turnover*, dan penurunan produktivitas individu atau kelompok (Khushk, 2019; Gill & Meyer, 2019; Demo, et al., 2018).

*Human resource management policies* dalam pandangan lain dapat di gambarkan sebagai sebuah kebijakan dibuat oleh organisasi untuk membuat keputusan yang efektif sebagai bagian dari *human resource management system*. Ini menggambarkan sebuah aturan, nilai, dan prosedur untuk memandu dan menangani tertentu yang terkait dengan *human resource* dan sistem (Wikaningrum, 2019).

Dalam studi ini istilah *human resource management policy* dapat diartikan sebagai sebuah *blueprint* yang diartikulasikan secara organisasi, dengan konstruksi teoritis dan praktis dalam hubungan manusia yang bertujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dengan demikian, *human resource management policy* merupakan referensi teoritis sebagai dasar melakukan sebuah tindakan yang dibangun guna mendorong pencapaian tujuan organisasi, serta beroperasi sebagai panduan berpikir dan

bertindak pada area *human resource management*.

#### 4. Model Kontingensi Keefektifan Kepemimpinan Fred Fiedler

Model kontingensi yang dikembangkan oleh Fred Fiedler menyatakan bahwa kelompok yang efektif tergantung pada kesesuaian antara gaya interaksi seorang pemimpin dengan bawahannya serta sejauh mana situasi tersebut menghasilkan kendali dan pengaruh untuk pemimpin tersebut. Model ini dianggap sebagai model kontingensi karena model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan dan kesesuaian situasi yang di hadapi (Anantan, 2019).

Fiedler mengasumsikan bahwa gaya kepemimpinan seseorang bersifat tetap, sehingga bila organisasi dihadapkan pada suatu situasi dimana seorang pemimpin yang berorientasi tugas dibutuhkan, sedangkan orang yang berada dalam kepemimpinan adalah orang yang berorientasi hubungan, maka solusi yang harus dilakukan adalah mengubah situasi atau mengganti pemimpin agar keefektifan yang optimal dapat dicapai (Anantan, 2019).

#### 5. Transformational Leadership Style

Hakim & Tobing (2019) mendefenisikan *transformational leadership* didasarkan pada pengaruh dan hubungan pemimpin dengan pengikut atau bawahan. Para pengikut merasa percaya, mengagumi, loyal dan menghormati pemimpin, serta memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi untuk berprestasi dan berkinerja yang lebih tinggi. Seorang pemimpin transformasional dapat memotivasi para pengikutnya dengan tiga cara, yaitu : (1) membuat mereka lebih untuk lebih

mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi (Mir, et al., 2020; Dung & Hai, 2020).

Menurut Dung & Hai (2020) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* merupakan kepemimpinan yang berlangsung melebihi dari sekedar pertukaran atau sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka imbalan bagi kinerja yang ditampilkan oleh pengikut tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen. *Transformational leadership* memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Selanjutnya Burhanudin & Kurniawan (2020) menyatakan bahwa *transformational leadership style* adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin berusaha untuk mengubah para karyawan agar mengejar tujuantujuan organisasi atau perusahaan daripada mengejar tujuan-tujuan pribadi. *Transformational leadership* inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran yang mengarahkan organisasi pada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya.

Berdasarkan beberapa penjelasan terkait pengertian dari *transformational leadership style* diatas, maka penulis menarik sebuah benang merah terkait pengertian variabel tersebut sebagai gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila dia ingin suatu

kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo organisasi dan mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.

## 6. Job Satisfaction

Kepuasan kerja menurut Kanapathipillai & Azam (2020), pada dasarnya keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang menang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. *Satisfaction* sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya.

Kemudian *job satisfaction* juga dapat dijelaskan sebagai ukuran dari *employee satisfaction level* dengan jenis pekerjaan mereka yang berkaitan dengan sifat dari tugas pekerjaannya, hasil kerja yang dicapai, bentuk pengawasan yang diperoleh maupun rasa lega dan menyukai terhadap pekerjaan yang ditekuninya (Muafi & Azim, 2019). Sementara itu, Ratnasari, et al. (2020) mendefinisikan *job satisfaction* sebagai keadaan emosi senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. *Job satisfaction* oleh Qureshi, et al. (2019) juga didefinisikan sebagai hasil persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Pendapat lain terkait definisi *job satisfaction* juga di utarakan oleh Davidescu, et al. (2020) yang menjelaskan bahwa *job satisfaction* merupakan suatu

perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

Dari batasan - batasan mengenai *job satisfaction* tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa *job satisfaction* adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi *job satisfaction* melihatnya sebagai hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Di samping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan. Pada dasarnya *job satisfaction* merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki *level of satisfaction* yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi *satisfaction level* yang dirasakan, dan sebaliknya.

### C. Metode

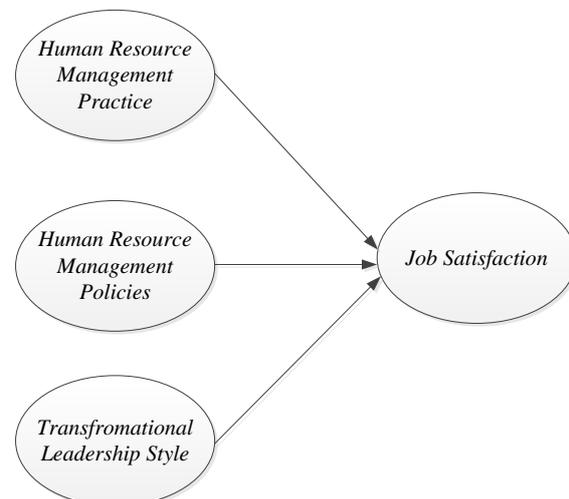
Berdasarkan tujuannya, penelitian ini menggunakan desain penelitian eksplanatori (*hypothesis testing*) dengan pendekatan kausalitas yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal (pengaruh) antar variabel melalui pengujian hipotesis. Hubungan kausal yang dijelaskan adalah pengaruh *human resource management practice, human resource management policies, transformational leadership style* terhadap *job satisfaction*.

Suatu populasi dapat merujuk pada seluruh kelompok orang, benda, peristiwa, atau pengukuran. Tidak seperti sampel, ketika melakukan analisis statistik pada populasi, tidak ada kesalahan standar untuk dilaporkan yaitu, karena kesalahan tersebut menginformasikan analisis menggunakan

sampel seberapa jauh estimasi mereka mungkin menyimpang dari nilai populasi yang sebenarnya (Babbie, 2017). Berdasarkan hal tersebut, populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. X yang berjumlah 572.

Sedangkan teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode simple random sampling yang dilakukan dengan mengundi nama-nama karyawan yang akan dijadikan target sample lalu kemudian dari jumlah populasi dihitung menggunakan rumus slovin hingga diperoleh jumlah sampel nya adalah 235 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah *structural equation modeling* dengan alat bantu program AMOS. Dimana langkah-langkah pengujiannya adalah melakukan rekapitulasi data yang kemudian di Import dalam program AMOS, selanjutnya di analisis menggunakan menu estimasi dalam program AMOS tersebut.

Model analisis dalam penelitian ini dapat diskemakan sebagai berikut:



Gambar 1. Analitical Model

### D. Analisis Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner dapat diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini

adalah memiliki usia 31-35 tahun dengan jumlah sebanyak 63 orang (44,7%), kemudian pendidikan akhir D1/D2/D3 dengan jumlah sebanyak 63 orang (44,7%), mayoritas berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah 130 orang (92,2%) dengan masa kerja 3,1 hingga 4 tahun dengan jumlah sebanyak 65 orang (46,1%). Karyawan terbanyak berada pada departemen *Production & Machinery* dengan jumlah sebanyak 51 orang (36,2%) dan memiliki jabatan sebagai staff dengan jumlah sebanyak 133 orang (94,3%).

Selanjutnya akan dilakukan pengujian kualitas data dengan melalui uji normalitas data, evaluasi atas outlier, *Multicollinierity* dan *Singularity* serta validitas dan reliabilitas data yang akan disajikan sebagai berikut:

**Tabel 1 Hasil Uji Normalitas**

Variable	min	max	Kurtosis	c.r.
Y10	3,000	5,000	1,112	3,480
Y1	2,000	5,000	1,383	4,326
Y9	2,000	5,000	,300	,940
Y8	2,000	5,000	,602	1,883
Y7	3,000	5,000	,698	2,184
Y6	2,000	5,000	1,872	5,859
Y5	2,000	5,000	1,319	4,127
Y4	2,000	5,000	1,800	5,633
Y3	2,000	5,000	2,286	7,153
Y2	2,000	5,000	2,308	7,223
X118	3,000	5,000	,767	2,401
X117	3,000	5,000	1,209	3,784
X116	3,000	5,000	,545	1,705
X115	3,000	5,000	1,245	3,897
X114	3,000	5,000	,736	2,302
X113	3,000	5,000	1,479	4,629
X112	3,000	5,000	2,308	7,223
X111	3,000	5,000	1,950	6,101
X110	3,000	5,000	1,374	4,301
X19	3,000	5,000	1,261	3,947

Variable	min	max	Kurtosis	c.r.
X11	3,000	5,000	,357	1,118
X12	3,000	5,000	,263	,822
X13	3,000	5,000	,414	1,295
X14	3,000	5,000	,474	1,483
X15	3,000	5,000	,326	1,020
X16	3,000	5,000	,674	2,109
X17	3,000	5,000	1,015	3,175
X18	3,000	5,000	,980	3,066
X29	3,000	5,000	,917	2,870
X21	2,000	5,000	1,168	3,655
X22	2,000	5,000	,517	1,617
X23	2,000	5,000	,411	1,287
X24	3,000	5,000	,267	,836
X25	2,000	5,000	1,154	3,610
X26	3,000	5,000	,454	1,420
X27	3,000	5,000	,216	,675
X28	2,000	5,000	,912	2,854
X38	2,000	5,000	,092	,288
X37	2,000	5,000	,282	,882
X36	3,000	5,000	,297	,929
X35	2,000	5,000	,073	,230
X34	3,000	5,000	,279	,872
X33	3,000	5,000	,909	2,844
X32	3,000	5,000	,713	2,231
X31	2,000	5,000	-,076	-,236
Multivariate			97,707	11,515

Sumber: Hasil Olah Data, 2021

Hasil uji menunjukkan bahwa nilai c.r. multivariate berada di luar  $\pm 2,58$  itu berarti asumsi normalitas tidak terpenuhi. Fenomena ini tidak menjadi masalah serius seperti dikatakan oleh Bentler & Chou bahwa jika teknik estimasi dalam model SEM menggunakan maximum likelihood estimation (MLE) walau ditribusi datanya tidak normal masih dapat menghasilkan *good estimate*, sehingga data layak untuk digunakan dalam estimasi selanjutnya (Bentler & Chou, 1987).

Tabel 2 Hasil Uji Outlier

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	14,85	218,28	118,00	36,399	235
Std. Predicted Value	-2,834	2,755	,000	1,000	235
Standard Error of Predicted Value	12,805	36,635	27,944	4,266	235
Adjusted Predicted Value	-10,17	223,00	117,74	39,168	235
Residual	-135,893	134,297	,000	57,418	235
Std. Residual	-2,127	2,102	,000	,899	235
Stud. Residual	-2,368	2,356	,002	,999	235
Deleted Residual	-172,925	168,643	,258	71,086	235
Stud. Deleted Residual	-2,397	2,385	,001	1,003	235
Mahal. Distance	8,405	75,948	44,809	13,002	235
Cook's Distance	,000	,039	,005	,007	235
Centered Leverage Value	,036	,325	,191	,056	235

a. Dependent Variable: No

Hasil Olah Data, 2021

*Outlier* adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim untuk sebuah variabel tunggal atau variabel kombinasi (Hair,1998). *Multivariate outlier* diuji dengan kriteria jarak *Mahalanobis* pada tingkat  $p < 0,01$ . Jarak diuji dengan *Chi-Square* [ $\chi^2$ ] pada df sebesar jumlah variabel bebasnya (df = 45). Ketentuan : bila *Mahalanobis* > dari nilai  $\chi^2$  adalah *multivariate outlier*. Pada penelitian ini terdapat *outlier* apabila nilai *Mahalanobis distancenya* > 80,076732. Berdasarkan tabel di atas, setelah dilakukan pengujian diketahui nilai MD maksimum adalah 75,948 lebih kecil dari 80,076732. Oleh karena itu diputuskan dalam penelitian tidak terdapat pelanggaran outlier.

Uji kualitas data selanjutnya adalah pengujian nilai *loading factor* dan *cronbach alpha*, selengkapnya sebagai berikut:

Tabel 3 Hasil Pengujian Validitas & Reliabilitas

Konstrak	Indikator	Faktor Loading	Koefisien Cronbach's Alpha
Human Resource Management Practice (X <sub>1</sub> )	X11	0,688	0,914
	X12	0,630	
	X13	0,599	
	X14	0,593	
	X15	0,632	
Human Resource Management Policies (X <sub>2</sub> )	X16	0,656	0,871
	X17	0,669	
	X18	0,624	
	X19	0,623	
	X110	0,577	
	X111	0,672	
	X112	0,555	
	X113	0,523	
	X114	0,542	
	X115	0,553	
Transformational Leadership Style (X <sub>3</sub> )	X21	0,591	0,817
	X22	0,723	
	X23	0,745	
	X24	0,709	
	X25	0,743	
	X26	0,657	
	X27	0,618	
	X28	0,518	
Job Satisfaction (Y)	X29	0,589	0,901
	Y1	0,674	
	Y2	0,735	
	Y3	0,724	
	Y4	0,736	
	Y5	0,709	
	Y6	0,674	
	Y7	0,653	

Konstrak	Indikator	Faktor Loading	Koefisien Cronbach's Alpha
	Y8	0,644	
	Y9	0,613	
	Y10	0,633	
		: tereliminasi	

Sumber: Hasil Olah Data, 2021

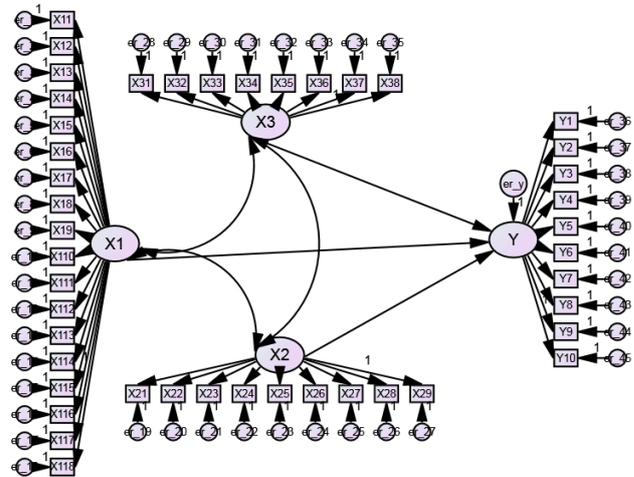
Berdasarkan hasil *confirmatory factor analysis* terlihat bahwa *factor loadings* masing masing Indikator pertanyaan yang membentuk setiap *variabel* sebagian besar  $\geq 0.5$ , sehingga Indikator-Indikator instrumentasi setiap konstruk tersebut dapat dikatakan *validitasnya cukup baik* dan dapat diterima. Sedangkan hasil pengujian reliabilitas konsistensi internal untuk setiap variabel di atas menunjukkan hasil baik dimana koefisien Cronbach's Alpha yang diperoleh seluruhnya memenuhi *rules of thumb* yang disyaratkan yaitu  $\geq 0,7$  (Hair, et al., 1998).

Apabila seluruh pengujian kualitas data telah dinyatakan memenuhi syarat maka selanjutnya dilakukan pengujian model dan kausalitas yang selengkapnya dijelaskan sebagai berikut:

**1. Pengujian Model**

Pada model SEM, model pengukuran dan model struktural parameter-parameternya diestimasi secara bersama-sama. Cara ini sedikit mengalami kesulitan dalam memenuhi tuntutan fit model. Kemungkinan terbesar disebabkan oleh terjadinya interaksi antara *measurement* model dan *structural* model yang diestimasi secara bersama-sama (*One Step Approach to SEM*). *One step approach to SEM* digunakan apabila model diyakini bahwa dilandasi teori yang kuat serta validitas & reliabilitas data sangat baik. Hasil estimasi dan fit model *one step approach to SEM* dengan menggunakan program aplikasi Amos

22.0 terlihat pada Gambar dan Tabel *Goodness of Fit* di bawah ini:



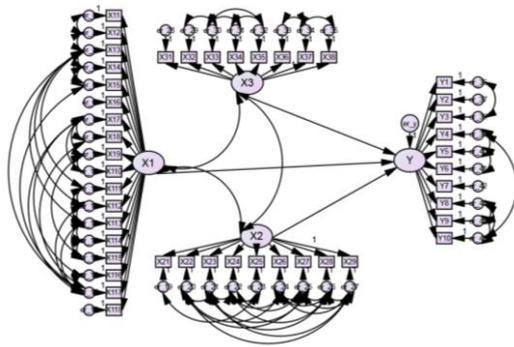
**Gambar 2 Model dengan One Step Approach-Based Model**

**Tabel 4 Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indices**

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
Cmin/DF	2,784	$\leq 2,00$	Not Fit
Signifikansi	0,000	$\geq 0,05$	Not Fit
RMSEA	0,087	$\leq 0,08$	Not Fit
GFI	0,621	$\geq 0,90$	Marginal
AGFI	0,582	$\geq 0,90$	Marginal
TLI	0,686	$\geq 0,95$	Marginal
CFI	0,702	$\geq 0,94$	Marginal

Sumber: Hasil Olah Data, 2021

Berdasarkan hasil uji di atas tampak bahwa model belum memenuhi syarat statistik karena kriteria *goodness of fit* masih banyak yang tidak *fit*, sehingga masih perlu dilakukan modifikasi. Perintah yang menunjukkan bagian mana saja yang harus dimodifikasi berdasarkan program AMOS disajikan dalam lampiran. Apabila estimasi model dilakukan hasil masih kurang baik, penulis masih dapat melakukan modifikasi sebagai berikut:



Gambar 3 Model dengan One Step Approach-modification

Tabel 5 Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indices

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
Cmin/DF	1,445	≤ 2,00	Fit
Signifikansi	0,001	≥ 0,05	Not fit
RMSEA	0,057	≤ 0,08	Fit
GFI	0,882	≥ 0,90	Fit
AGFI	0,834	≥ 0,90	Marginal
TLI	0,946	≥ 0,95	Fit
CFI	0,957	≥ 0,94	Fit

Sumber: Hasil Olah Data, 2021

Dari hasil evaluasi terhadap model *one step modification* ternyata dari semua kriteria *goodness of fit* yang digunakan, sebagian besar menunjukkan hasil evaluasi model yang baik, berarti model telah sesuai dengan data. Artinya, model konseptual yang dikembangkan dan dilandasi oleh teori telah sepenuhnya didukung oleh fakta. Dengan demikian model ini adalah model yang terbaik untuk menjelaskan keterkaitan antar variabel dalam model dalam penelitian ini.

## 2. Pengujian Kausalitas

Melihat dari angka *determinant of sample covariance matrix* :  $123,088 > 0$  mengindikasikan tidak terjadi *multicolinierity* atau *singularity* dalam data ini sehingga asumsi terpenuhi. Dengan demikian besaran koefisien regresi masing-masing faktor dapat dipercaya sebagaimana terlihat pada uji kausalitas di bawah ini:

Tabel 6 Hasil Pengujian Kausalitas

Regression Weights		Ustd Estimate	Std Estimate	Prob.
Faktor	⇒ Faktor			
Human Resource Management Practice (X <sub>1</sub> )	⇒ Job Satisfaction (Y)	0,335	0,270	0,005
Human Resource Management Policies (X <sub>2</sub> )	⇒ Job Satisfaction (Y)	0,488	0,399	0,000
Transformational Leadership Style (X <sub>3</sub> )	⇒ Job Satisfaction (Y)	0,139	0,188	0,038
Batas Signifikansi				≤ 0,05

Sumber: Hasil Olah Data, 2021

Dilihat dari tingkat probabilitas arah hubungan kausal, hipotesis yang menyatakan bahwa variabel:

1. Human Resource Management Practice (X<sub>1</sub>) berpengaruh terhadap Job Satisfaction (Y), dapat diterima (Prob. kausalnya  $0,005 \leq 0,05$  (signifikan).
2. Human Resource Management Policies (X<sub>2</sub>) berpengaruh terhadap Job Satisfaction (Y), dapat diterima (Prob. kausalnya  $0,000 \leq 0,05$  (signifikan).
3. Transformational Leadership Style (X<sub>3</sub>) berpengaruh terhadap Job

Satisfaction (Y), dapat diterima (Prob. kausalnya  $0,038 \leq 0,05$  (signifikan).

## 3. Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian dengan bantuan program AMOS 22.0, pada uji kausalitas *pertama* diperoleh hasil bahwa Human Resource Management Practice (X<sub>1</sub>) berpengaruh terhadap Job Satisfaction (Y). Hasil ini ditunjukkan oleh nilai nilai *probability* yang diperoleh sebesar 0,005 dimana nilai tersebut lebih kecil dari *cut off value* yang ditentukan yaitu 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa

apabila Human Resource Management Practice dalam PT. X dapat diterapkan dengan baik dan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, maka akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hal tersebut dapat disebabkan karena *human resource management practice* adalah merupakan penerapan serangkaian proses manajerial dan operasional yang didalamnya memberikan suatu pengaturan *human resource* untuk mencapai tujuan organisasi (Avianto, et al., 2019). Apabila aktivitas dari organisasi yang sebagian besar difokuskan untuk mengatur karyawan dan meyakinkan organisasi bahwa *human resource* dikerjakan untuk memenuhi tujuan organisasi dapat berjalan dengan efektif dan efisien hingga tujuan organisasi dapat tercapai, maka hal ini akan memberikan rasa puas tersendiri baik bagi manajerial perusahaan, maupun seluruh elemen karyawan (Easa & Orra, 2020).

Pada dasarnya *job satisfaction* merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki *job satisfaction* yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya (Davidescu, et al., 2020).

Pendapat diatas didukung oleh penelitian yang dikemukakan oleh Osibanjo, et al. (2012) dan Adinugroho (2015) yang menyatakan bahwa *human resource management practices and policies* yang diterapkan oleh suatu perusahaan, secara signifikan akan mampu memberikan dampak terhadap

*employee job satisfaction* yang dirasakan oleh para karyawannya.

Selanjutnya, berdasarkan hasil pengujian dengan bantuan program AMOS 22.0, pada uji kausalitas *kedua* diperoleh hasil bahwa Human Resource Management Policies (X<sub>2</sub>) berpengaruh terhadap Job Satisfaction (Y). Hasil ini ditunjukkan oleh nilai nilai *probability* yang diperoleh sebesar 0,000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari *cut off value* yang ditentukan yaitu 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa apabila Human Resource Management Policies dalam PT. X dapat ditetapkan mampu memayungi kegiatan operasional perusahaan serta melindungi hak-hak dari karyawan, maka akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pada dasarnya *human resource management policies* memiliki pengaruh yang nyata terhadap *job satisfaction* (Astuti & Anitra, 2019). Meskipun demikian penulis belum menemukan satu penelitian pun yang membahas secara langsung pengaruh *human resource management policies* terhadap *job satisfaction*. Namun sebagai dasar keilmiah dari penelitian ini, pengaruh tersebut didasarkan pada penelitian yang dikembangkan oleh Gill & Meyer (2011) yang menemukan bahwa terdapat kesenjangan antara *practice and policies*. Ditemukan juga kesenjangan antara *practice and policies* yang berdampak negatif pada hasil penelitian.

Kemudian, berdasarkan hasil pengujian dengan bantuan program AMOS 22.0, pada uji kausalitas *ketiga* diperoleh hasil bahwa transformational leadership style (X<sub>2</sub>) berpengaruh terhadap Job Satisfaction (Y). Hasil ini ditunjukkan oleh nilai nilai *probability* yang diperoleh sebesar 0,038 dimana nilai tersebut lebih kecil dari *cut off value* yang

ditentukan yaitu 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa apabila pimpinan PT. X memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang cenderung mampu menginspirasi bawahannya, maka hal tersebut akan mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja karyawan.

*Transformational leadership* merupakan cerminan dari sosok seorang pemimpin yang sejati, sebab kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran yang mengarahkan organisasi pada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Dengan diterapkan *transformational leadership* maka bawahan akan merasa dipercaya, dihargai dan bawahan akan lebih menghargai pimpinannya karena dirinya merasa puas atas kepemimpinan atasannya (Dung & Hai, 2020).

*Transformational leadership style* merupakan tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Aspek utama dari *transformational leadership* adalah penekanan pada pembangunan pengikut (Hanaysha, et al., 2019). Pengikut yang dibangun dan dikembangkan baik secara *skill* dan kesejahteraannya, maka karyawan akan memiliki tingkat kepuasan kerja tersendiri.

Menilik dari pendapat diatas, maka tersirat sebuah makna bahwa *transformational leadership style* memegang peranan yang vital dalam menciptakan *job satisfaction*. Hal ini relevan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Pratama (2019). yang dalam penelitiannya menemukan hasil bahwa *transformational leadership style* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job satisfaction*.

## E. Kesimpulan dan Rekomendasi

Berdasarkan hasil uji, serta analisis hasil dan pembahasan maka kesimpulan yang dapat diambil adalah (1) *Human Resource Management Practice* (X<sub>1</sub>) berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* (Y); (2) *Human Resource Management Policies* (X<sub>2</sub>) berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* (Y); dan (3) *Transformational Leadership Style* (X<sub>3</sub>) berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* (Y).

Rekomendasi yang diberikan dalam penelitian ini adalah agar penelitian dapat digunakan sebagai bahan evaluasi atas *human resource management practices and policies* yang telah dilaksanakan oleh PT. X, agar dapat melakukan perbaikan pada aspek-aspek yang masih menjadi keluhan dan membuat karyawan merasa tidak puas ketika bekerja seperti penempatan pekerjaan yang tidak sesuai kapasitas, keseimbangan bobot pekerjaan yang diberikan, sistem penilaian kinerja hingga masalah sistem kompensasi atau *achievement* nya yang ber azas keadilan guna menciptakan *job satisfaction* dan kenyamanan karyawan dalam bekerja.

## F. Referensi

- Akbar, M. I., 2019. 2020, *Saatnya SDM Bertransformasi*. [Online] Available at: <https://www.republika.co.id/berita/q2gaih282/2020-saatnya-sdm-bertransformasi> [Accessed Desember 2020].
- Alrawahi, S. et al., 2020. The Application of Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation to Job Satisfaction in Clinical Laboratories in Omani Hospitals. *Heliyon*, 6(1), pp. 1-9.
- Anantan, L., 2019. Model Kontingensi Keefektifan Kepemimpinan: Kontroversi dan Relevansi. *Jurnal Manajemen*, 10(2), pp. 115-123.

- Astuti, T. & Anitra, V., 2019. Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Budaya Organisasi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Timur. *CESJ : Center of Economic Student Journal*, 2(3), pp. 52-63.
- Avianto, B., Derriawan & Tabroni, 2019. Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Keterikatan Karyawan dengan Kualitas Kehidupan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Manajemen*, 4(1), pp. 140-164.
- Babbie, E. R., 2017. *The Basics of Social Research*. 7th ed. Boston, MA: Cengage Learning.
- Badubi, R. M., 2019. Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), pp. 44-51.
- Bentler, P. M. & Chou, C. P., 1987. Practical Issues In Structural Modelling. *Sociological Methods & Research*, 1(6), pp. 78-117.
- Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A. & Casuneau, I., 2020. Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees - Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 1(2), pp. 1-53.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I. & Rozzet, K., 2018. Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. *BAR - Brazilian Administration Review*, 9(4), pp. 395-420.
- Dung, L. T. & Hai, P. V., 2020. The Effects of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Commitment to Organisational Change: A Three-Component Model Extension Approach. *The South East Asian Journal of Management*, 14(1), pp. 106-123.
- Easa, N. F. & Orra, H. O., 2020. HRM Practices and Innovation: an Empirical Systematic Review. *International Journal of Disruptive Innovation in Government*, 12(1), pp. 1-21.
- Gill, C. & Meyer, D., 2019. The role and Impact of HRM Policy. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(1), pp. 5-28.
- Hair, J. F. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C., 1998. *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hajdukova, A., Klementova, J. & Klementova, J. J., 2019. *The Job Satisfaction as a Regulator of The Working Behaviour*. Slovak Republic, 2nd GLOBAL CONFERENCE on PSYCHOLOGY RESEARCHES.
- Hanaysha, J. R. M. et al., 2019. Transformational Leadership and Job Satisfaction. *American Journal of Economics*, 3(2), pp. 145-148.
- Khushk, A. A., 2019. Impact of HR Policies and Practices on Employee Job Satisfaction: Evidence from Pakistan Telecommunication Ltd (PTCL) Hyderabad, Pakistan. *SEISENSE Journal of Management*, 2(2), pp. 47-56.
- Mir, M. M., Khan, A. & Abbas, Q., 2020. Transformational Leadership Style and Talent Retention in Pakistani Banks: A Serial Multiple Mediation Model. *Etikonomi*, 19(1), pp. 63-76.
- Muafi & Azim, M., 2019. *The Effect of Servant Leadership, Organizational*

- Culture in Employee Performance mediated by Job Satisfaction (Study Case of Al-Kahfi Islamic Boarding School, Somalangun-Kebumen.* Yogyakarta, International Quality Conference.
- Pratama, G., 2019. Effect Transformational Leadership Towards Employee's Performance Through Satisfaction and Moderated by Culture. *Jurnal Ekonomi*, 7(2), pp. 92-99.
- Sobaih, A. E. & Hasanein, A. M., 2020. Herzberg's Theory of Motivation and Job Satisfaction: Does it Work for Hotel Industry in Developing Countries?. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1(1), pp. 1-26.
- Supriyono, H., 2020. *Wawancara Awal Problem Identification* [Interview] (Wednesday Oktober 2020).
- Tesavrita, C. & Suryadi, D., 2020. Identification of Herzberg's Motivator-Hygiene Factor for SME's Workers: Case Study of SME in Bandung, Indonesia. *Procedia Economics and Finance*, 4(1), pp. 299-303.
- Wikaningrum, T., 2019. Praktik dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Perbankan Syariah. *Jurnal Siasat Bisnis*, 15(1), pp. 99-123.