



Available at :

<http://ojs.unik-kediri.ac.id/index.php/ekonika>

EkoNika
Jurnal Ekonomi Universitas Kediri

Peran Mediasi Value Perceived by Employee dan Perceived HR Service Quality atas Pengaruh Harapan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Reni Rifatun Novita¹, Widiya Dewi Anjaningrum²

¹²Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang

Artikel History:

Artikel masuk : 01-01-2023

Artikel revisi : 15-02-2023

Artikel diterima : 25-03-2023

Keywords:

Kepuasan Kerja Karyawan;
Harapan Karyawan; Value
Perceived by Employee;
Perceived HR Service Quality

ABSTRAK

Penelitian ini lapangan pada karyawan harian lepas bagian produksi PT. Gatra Mapan, Tbk. ini memiliki tujuan utama berupa pembuktian adanya fungsi mediasi Value Perceived by Employee, dan Perceived HR Service Quality atas pengaruh harapan karyawan pada kepuasan kerja karyawan. Pengumpulan data terhadap 116 karyawan dilakukan melalui instrumen kuisioner. Data yang diperoleh dianalisis melalui uji outer dan inner model, serta uji hipotesis dalam analisis PLS. Hasil penelitian mengungkap bahwa Value Perceived by Employee, dan Perceived HR Service Quality terbukti mampu memediasi pengaruh harapan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan. Harapan Karyawan dapat menciptakan persepsi tentang nilai dan kualitas layanan SDM yang dirasakan oleh karyawan saat bekerja. Dengan begitu karyawan bisa merasakan kepuasan kerja yang tentu akan berdampak pada hasil kerja sehingga dapat memajukan industri. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengungkap apakah karyawan yang puas dalam bekerja akan berpengaruh pada kreativitas karyawan tersebut yang berdampak pada kualitas produksi yang dihasilkannya.

ABSTRACT

This research is a field on casual daily employees of the production division of PT. Gatra Mapan, Tbk. This has the main objective of proving the existence of a mediating function of Value Perceived by Employee, and Perceived HR Service Quality on the influence of employee expectations on employee job satisfaction. Data collection on 116 employees was conducted through a questionnaire instrument. The data obtained were analyzed through the outer and inner model and hypothesis testing in PLS analysis. The results of this study indicate that Perceived Value by Employee, and Perceived HR Service Quality are proven to be mediators between employee expectations and employee job satisfaction. Employee expectations can create perceptions about the value and quality of HR services that are felt by employees at work. Therefore, employees can feel job satisfaction which has an impact on the quality of their work so that they can beneficial for industrial development. Future research is expected to reveal whether employees who are satisfied at work will affect their creativity and their product quality.

INTRODUCTION

Industri mebel merupakan salah satu usaha ekonomi kreatif pada subsektor kerajinan yang mendukung PDRB Jawa Timur. Hal ini ditunjukkan dengan kontribusi industri mebel sebesar 2,89% pada PDRB dengan pertumbuhan 9,73% di tahun 2019, meningkat sebesar 7,62% dari tahun 2018 (Wisnubroto, 2020). Industri mebel harus memiliki peluang yang terus berkembang didukung oleh penyediaan faktor produksi (Lestari, 2021). Di era pandemi COVID-19, daya beli masyarakat Indonesia terhadap industri furnitur cukup tinggi, kinerja industri furnitur justru tumbuh sekitar 8,04% (Kemenperin, 2021). Di era pandemi covid-19, industri mebel mengalami peningkatan yang sangat pesat dan ini menjadi hal yang menarik karena industri mebel justru mengalami peningkatan daya beli, ketika pandemi covid-19 berdampak hebat pada perekonomian (Rachmahyanti, 2021). Industri mebel nasional memiliki daya saing karena inovasi dari produk-produknya (Maskur, 2021). Di negara maju pada tahun 2021, industri mebel memiliki prospek yang sangat baik untuk dikembangkan (Sulaeman, 2021).

Salah satu industri mebel yang cukup terkenal di kabupaten Malang adalah PT Galang Citra Maju Mapan, yang lebih dikenal dengan nama PT Gatra Mapan Tbk. Produk-produk mebel yang dihasilkan antara lain: almari, almari hias, rak buku, rak TV dan lain sebagainya. Produk-produk ini dipasarkan di kota-kota besar di Indonesia, bahkan diekspor ke luar negeri dengan merek dagang "Melody Furniture". PT. Gatra Mapan berkomitmen untuk menghasilkan produk *high quality* dengan harga kompetitif, sedemikian hingga, karena produk-produk mebel dalam proses produksinya sangat tergantung pada kualitas dan kreativitas karyawan, maka pihak manajemen berupaya semaksimal mungkin untuk mengoptimalkan *perceived HR service quality* (kualiyas layanan SDM).

Perceived HR service quality berfungsi sebagai mekanisme antara pimpinan dan karyawan (Wang et al., 2020). SDM dapat membantu bisnis untuk membangun kerja yang menarik bagi perusahaan yang dapat menghasilkan keunggulan yang kreatif dan dapat menjadi kepuasan karyawan sendiri, karena *perceived HR service quality* terbentuk juga berdasarkan pada harapan karyawan (Strenitzerová & Achimský,

2019). Sehingga dengan adanya *perceived HR service quality* yang tinggi maka harapan karyawan akan bertemu dengan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi yang menyenangkan atau dapat juga berupa nilai positif yang berasal dari penilaian karyawan dalam bekerja (Miao et al., 2020). Kepuasan kerja karyawan berkaitan erat dengan *value perceived by employee* (nilai yang dirasakan oleh karyawan) sebagaimana hasil penelitian (Strenitzerová & Achimský, 2019) yang mengungkapkan bahwa *value perceived by employee* merupakan faktor yang memiliki pengaruh besar bagi kepuasan kerja karyawan pada perusahaan pos di Slovakia. Sementara itu, (Strenitzerová & Achimský, 2019) juga mengemukakan bahwa *value perceived by employee* sendiri dipengaruhi secara positif oleh harapan karyawan. Teori ekuitas mengacu pada penilaian subjektif individu atas keadilan imbalan yang diterima atas masukan sebagai perbandingan dengan imbalan orang lain (Wang et al., 2020).

Apakah *value perceived by employee* dan *perceived HR service quality* yang dilakukan pihak manajemen PT Gatra Mapan, Tbk. mampu memediasi harapan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan merupakan hal krusial yang menjadikan penelitian ini penting dilakukan. Apalagi karyawan harian lepas bagian produksi sebagian besar berpendidikan SMP yang tentu secara pengetahuan tergolong kurang, namun para karyawan ini memiliki peran besar dalam mencapai eksistensi perusahaan mengingat kualitas produk yang dihasilkan selain pada desain yang telah dibuat, bergantung pada keuletan dan kreativitas para karyawan bagian produksi. Sedemikian hingga, penelitian ini memiliki tujuan utama berupa pembuktian adanya fungsi mediasi *Value Perceived by Employee* dan *Perceived HR Service Quality* atas pengaruh harapan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan harian lepas bagian produksi PT. Gatra Mapan, Tbk.

LITERATURE REVIEW

Harapan Karyawan

Harapan karyawan terhadap pemimpin dan faktor-faktor yang mendorong hubungan positif antara karyawan penting diperhatikan karena berkaitan dengan praktik manajemen SDM. Tipe manajemen HRM yang tepat yang dapat memenuhi harapan karyawan akan menunjang hasil kerja optimal juga mencapai kepuasan kerja

karyawan yang tinggi (Drewniak et al., 2020). Memenuhi harapan karyawan dalam hal penghargaan, tanggung jawab dan kekuatan pengambilan keputusan, dan dalam hal beban kerja, yang memiliki prioritas signifikan bagi karyawan dan secara fundamental mempengaruhi kepuasan karyawan (Strenitzerová & Achimský, 2019).

Value Perceived by Employee

Value Perceived by Employee (nilai yang dirasakan oleh karyawan) mengacu pada peringkat keseluruhan, nilai tersebut telah menarik minat literatur karena dipandang sebagai prediktor utama kepuasan karyawan (Hemakumara, 2020). *Value perceived by employee* dapat ditekankan pada kaitannya dengan beban kerja karyawan dan evaluasi layanan sosial yang diberikan kepada karyawan (Strenitzerová & Achimský, 2019).

Perceived HR Service Quality

Menawarkan nilai terbaik adalah perhatian manajemen bisnis saat ini, sehingga *perceived HR service quality* (kualitas Layanan SDM yang dirasakan) berkaitan dengan nilai keseluruhan layanan organisasi atau perusahaan berdasarkan apa yang disediakan. Kualitas layanan dipahami sebagai evaluasi yang komprehensif terhadap layanan untuk mengetahui sejauh mana harapan mereka dan memenuhi kepuasan (Pakurár et al., 2019). Organisasi dituntut untuk lebih kreatif dalam memberikan layanan yang terbaik untuk karyawan demi mencapai hasil kerja yang maksimal (Strenitzerová & Achimský, 2019). Kualitas merupakan fenomena yang berdampak besar pada manajemen dalam suatu organisasi, karena kualitas pelayanan yang baik digambarkan sebagai bagian dari keberhasilan dalam industri (Asnawi, 2019). Kualitas layanan sebagai sebuah konsep merupakan inti dari kinerja suatu layanan yang berasal dari kinerja (Sitio & Ali, 2019). Konsep kualitas layanan secara umum harus didekati, karena mereka memiliki nilai dan keadaan yang berbeda (Phuong & Vinh, 2020).

Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja adalah faktor kunci yang mengidentifikasi dan mencapai apa yang Anda inginkan, kepuasan kerja juga merupakan faktor penting dalam produktivitas tempat kerja dan kesejahteraan individu (Zardasht., 2020). Kepuasan

kerja dalam suatu organisasi memegang peranan yang sangat penting. Membangun kepuasan kerja memang menantang, namun dengan begitu karyawan akan merasa nyaman dan berinovasi dalam melakukan pekerjaannya. Kepuasan kerja juga mengacu pada lingkungan kerja yang menjadikan seorang karyawan puas atau tidak puas dengan pekerjaannya (Phuong & Vinh, 2020).

Pengembangan Hipotesis

Penelitian sebelumnya membuktikan bahwa *employee expectations* (harapan karyawan) mempengaruhi *Value Perceived by Employee* (Strenitzerová & Achimský, 2019) dan (Wang et al., 2020). Seberapa tinggi harapan karyawan akan berdampak pada besarnya nilai yang dapat diterima oleh karyawan, baik itu kaitannya dengan beban kerja maupun pelayanan sosial yang diterima oleh karyawan. Sementara itu *Value Perceived by Employee* berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan (Phuong & Vinh, 2020), di mana kepuasan kerja benar-benar bergantung pada tingginya nilai yang dirasakan oleh karyawan. Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa *Value Perceived by Employee* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Hemakumara, 2020), (Phuong & Vinh, 2020), dan (Alsafadi et al., 2020). Studi empiris juga menunjukkan bahwa harapan karyawan sendiri memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan (Strenitzerová & Achimský, 2019) dan (Choi et al., 2016). Sehingga ada fungsi mediasi *Value Perceived by Employee* dalam hubungan harapan karyawan dengan kepuasan kerja (Strenitzerová & Achimský, 2019).

Sementara itu, harapan karyawan juga berpengaruh pada *Perceived HR Service Quality* (kualitas layanan SDM yang dirasakan) (Strenitzerová & Achimský, 2019). Pendekatan kualitas layanan SDM menjadi proses kepuasan yang menggabungkan konstruksi ideal berdasarkan nilai standar dan hasil yang diharapkan oleh karyawan (Sulaeman, 2021). Studi (Wang et al., 2020) menunjukkan bahwa kekuatan *Perceived HR Service Quality* terkait dengan hasil karyawan yang positif seperti kepuasan kerja karyawan. Sehingga ada fungsi mediasi *Perceived HR Service Quality* dalam hubungan harapan karyawan dengan kepuasan kerja (Strenitzerová & Achimský, 2019).

Berdasarkan studi empiris tersebut, maka dirumuskan hipotesis penelitian:

H1: Diduga Harapan Karyawan memiliki peran esensial dalam peningkatan *Value Perceived by Employee*.

- H2: Diduga Harapan Karyawan memiliki peran esensial dalam peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan.
- H4: Diduga *Value Perceived by Employee* memiliki peran esensial dalam peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan.
- H5: Diduga *Perceived HR Service Quality* memiliki peran esensial dalam peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan
- H6: Diduga *Value Perceived by Employee* memiliki peran esensial sebagai mediator hubungan Harapan Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan.
- H7: Diduga *Perceived HR Service Quality* memiliki peran esensial sebagai mediator hubungan Harapan Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan.

METHODS

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh karyawan harian lepas bagian produksi PT. Gatra Mapan, Tbk. Yaitu sebanyak 116 orang. Variabel harapan karyawan diukur melalui 6 indikator (Strenitzerová & Achimský, 2019), yaitu (1) pemenuhan harapan karyawan dalam hal beban kerja, (2) pemenuhan harapan karyawan dalam hal tanggung jawab dan wewenang pengambilan keputusan, (3) pemenuhan harapan karyawan dalam pemberian penghargaan karyawan, (4) pemenuhan harapan karyawan dalam pertumbuhan profesional dan karir, (5) pemenuhan harapan karyawan dalam penyediaan organisasi dan pribadi, dan (6) pemenuhan harapan karyawan terhadap lingkungan kerja, suasana dan peralatan di tempat kerja.

Sementara itu, variabel *Value Perceived by Employee* diukur melalui 2 indikator yaitu (1) Nilai kinerja karyawan dalam kaitannya dengan beban kerja, (2) Evaluasi pelayanan sosial yang diberikan kepada karyawan (Strenitzerová & Achimský, 2019). Adapun variabel *Perceived HR Service Quality* diukur melalui 5 indikator, yaitu (1) Kesadaran karyawan, (2) Kualitas komunikasi di tempat kerja, (3) Kualitas hubungan atasan-bawahan, (4) Kualitas kerja tim, (5) Kualitas sistem pendidikan (Strenitzerová & Achimský, 2019).

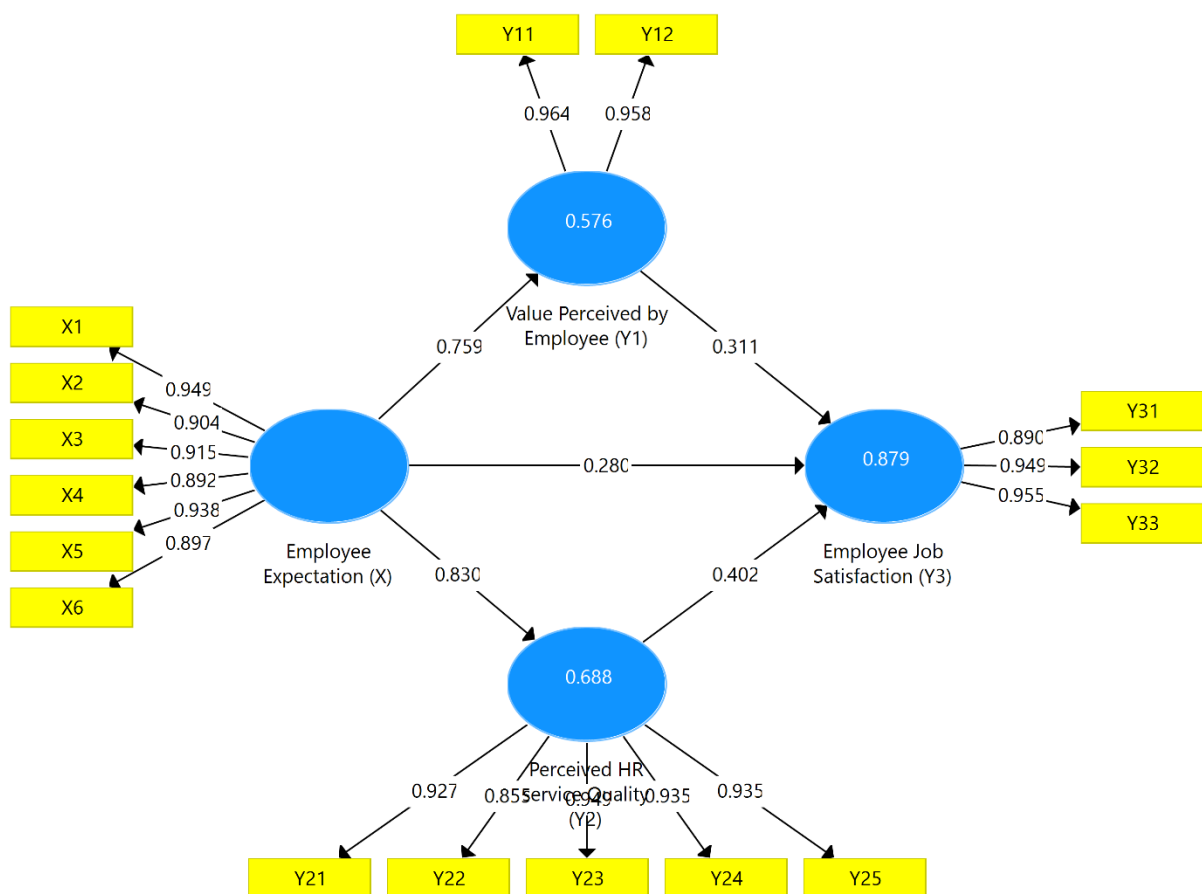
Adapun variabel kepuasan kerja karyawan diukur melalui 3 indikator (Strenitzerová & Achimský, 2019) yang terdiri dari: (1) kepuasan pada *job-desc*, (2) kepuasan pada remunerasi, dan (3) kepuasan pada pengembangan karir. Data yang

terkoleksi dianalisis melalui uji outer dan inner model, serta uji hipotesis menggunakan *Partial Least Square (PLS) analysis* menggunakan software SmartPLS versi 3.3.5 dengan interpretasi mengacu pada (Hair et al., 2014), (Hair et al., 2017), dan (Garson, 2016).

RESULTS

Pengukuran Outer-Model

Pengukuran outer-model bermanfaat dalam mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Uji validitas konvergen dalam penelitian ini dilakukan melalui peninjauan nilai *loading factor* dan *AVE*. Sedangkan reliabilitas dilakukan melalui peninjauan nilai *Cronbach's Alpha* dan nilai *composite reliability*. Instrumen penelitian dinyatakan valid jika nilai *loading factor* $> 0,7$ dan variabel dinyatakan valid jika nilai *AVE* $> 0,5$. Instrumen penelitian dinyatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,6$ dan nilai *Composite reliability* $> 0,8$.



Gambar 1. Model Struktural
Sumber: Output SmartPLS 3.3.5 (2022)

Berdasarkan Gambar 1. Model Struktural nampak bahwa semua indikator yang mencerminkan Harapan Karyawan, *Value Perceived by Employee*, *Perceived HR Service Quality*, dan Kepuasan Kerja Karyawan memiliki nilai loading factor $> 0,7$ yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian VALID. Sementara itu, berdasarkan nilai AVE yang tertera dalam Tabel 1. yang lebih besar dari 0,5 di setiap variabel juga menunjukkan bahwa instrument penelitian valid.

Tabel 1. Nilai AVE

	Average Variance Extracted (AVE)
Harapan Karyawans (X)	0.839
Kepuasan Kerja Keryawan (Y3)	0.868
Perceived HR Service Quality (Y2)	0.848
Value Perceived by Employee (Y1)	0.924

Sumber: *Output SmartPLS 3.3.5 (2022)*

Berdasarkan data dalam Tabel 2. tertera nilai Cronbach's alpha setiap variabel $> 0,6$ dan nilai composite reliability setiap variabel $> 0,8$ yang menunjukkan bahwa instrument penelitian reliabel.

Tabel 2. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Harapan Karyawans (X)	0.962	0.969
Kepuasan Kerja Keryawan (Y3)	0.924	0.952
Perceived HR Service Quality (Y2)	0.955	0.965
Value Perceived by Employee (Y1)	0.918	0.960

Sumber: *Output SmartPLS 3.3.5 (2022)*

Pengukuran Inner-Model

Pengukuran Inner-Model dilakukan untuk menguji kelayakan model dan hubungan antar variabel. Beberapa pengukuran inner-model dalam penelitian ini adalah *R-Square* (R^2), *Effect Size* (f^2), dan *GoF*. Nilai R^2 yang menunjukkan koefisien determinasi termasuk kategori kuat jika minimal sebesar 0,67 (Hair et al., 2014). Berdasarkan Gambar 1. Model Struktural nampak nilai R^2 pada *Value Perceived by Employee* (Y1) sebesar 0,576. Artinya, sekitar 57,6% *Value Perceived by Employee* dijelaskan cukup kuat oleh Harapan Karyawan. Sedangkan nilai R^2 pada *Perceived HR Service Quality* (Y2) sebesar 0,688. Artinya, 68,8% *Perceived HR Service Quality* dijelaskan secara kuat oleh Harapan Karyawan. Sedangkan nilai R^2 untuk Kepuasan

Kerja Karyawan (Y3) sebesar 0,879. Artinya, 87,9% Kepuasan Kerja Karyawan dijelaskan secara kuat oleh Harapan karyawan, *Perceived Value by Employee* dan *Perceived HR Service Quality*.

Sementara itu, dalam kriteria *Effect Size* (f^2) variabel independent dikategorikan memiliki pengaruh kuat jika minimal f^2 sebesar 0,35. Berdasarkan data dalam Tabel 3. ditunjukkan bahwa pengaruh harapan karyawan terhadap *Value Perceived by Employee* dan terhadap *Perceived HR Service Quality* yang masuk kategori kuat, sedangkan pengaruh harapan karyawan, *perceived HR service quality*, dan *value perceived by employee* pada kepuasan kerja karyawan termasuk kategori cukup kuat atau moderat.

Tabel 3. Nilai Effect Size (f^2)

	(Y3)	(Y2)	(Y1)
Harapan Karyawans (X)	0.201	2,207	1,359
Kepuasan Kerja Keryawan (Y3)			
Perceived HR Service Quality (Y2)	0.201		
Value Perceived by Employee (Y1)	0.164		

Sumber: *SmartPLS 3.3.5 (2022)*

Sementara itu, untuk Goodness of Fit (GoF) model dihitung manual melalui rumus Tenenhaus dalam (Hair et al., 2014) yaitu $GoF = (AVE \times R^2)$ dengan kategori besar jika nilai GoF minimal sebesar 0,38.

$$GoF \text{ Value Perceived by Employee} = \sqrt{(0,924 \times 0,576)} = 0,729$$

$$GoF \text{ Perceived HR Service Quality} = \sqrt{(0,848 \times 0,688)} = 0,763$$

$$GoF \text{ Kepuasan Kerja Karyawan} = \sqrt{(0,868 \times 0,879)} = 0,873$$

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui semua nilai *GoF Value Perceived by Employee*, *GoF Perceived HR Service Quality*, dan *GoF Kepuasan Kerja Keryawan* lebih besar dari 0,38 menunjukkan terpenuhinya goodness of fit model. Jadi, model structural yang terbentuk layak dan dapat digunakan untuk memprediksi *Value Perceived by Employee*, *Perceived HR Service Quality*, dan Kepuasan Kerja Keryawan.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui peninjauan nilai original sample O (koefisien jalur), nilai t-statistics dan p-value. Jika nilai original sample O bernilai positif artinya pengaruh variabel independent pada dependent bersifat positif, dan sebaliknya, jika nilai original sample O bernilai negatif artinya pengaruh variabel independent pada dependent bersifat negatif. Adapun nilai t-statistics > 1,96 atau p-

values < 0,05 menunjukkan pengaruh variabel independent terhadap dependent signifikan. Khusus untuk Specific Indirect Effect menunjukkan pengaruh tidak langsung variabel independent pada dependent melalui mediator. Jika signifikan membuktikan adanya peran mediasi dari mediator yang diduga.

Table 4. Estimasi Path Coefficients dan T-Statistics

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Inference
Path Coefficients				
Harapan Karyawan (X) -> Kepuasan Kerja Karyawan (Y3)	0.280	2,588	0.009	Significant
Harapan Karyawan (X) -> Perceived HR Service Quality	0.830	19.970	0.000	Significant
Harapan Karyawan (X) -> Value Perceived by Employee (Y1)	0.759	16,392	0.000	Significant
Perceived HR Service Quality -> Kepuasan Kerja Karyawan (Y3)	0.402	2,803	0.007	Significant
Value Perceived by Employee (Y1) -> Kepuasan Kerja Karyawan (Y3)	0.311	3.073	0.002	Significant
Specific Indirect Effects				
Harapan Karyawan (X) -> Perceived HR Service Quality -> Kepuasan Kerja Karyawan (Y3)	0.334	2,666	0.009	Significant (Mediator)
Harapan Karyawan (X) -> Value Perceived by Employee (Y1) -> Kepuasan Kerja Karyawan (Y3)	0.236	2,954	0.002	Significant (Mediator)

Sumber: *SmartPLS 3.3.5 (2022)*

Berdasarkan nilai *Original Sample O* dan Gambar Model Struktural maka terbentuk persamaan struktural sebagai berikut:

$$\text{Jalur 1: } Y_1 = 0,759 X + e_1$$

$$\text{Jalur 2: } Y_2 = 0,830 X + e_2$$

$$\text{Jalur 3: } Y_3 = 0,280X + 0,311Y_1 + 0,402Y_2 + e_3$$

di mana X adalah harapan karyawan, Y1 adalah *Value Perceived by Employee*, Y2 adalah *Perceived HR Service Quality*, Y3 adalah Kepuasan Kerja Karyawan, dan e adalah standar error.

Ditinjau dari persamaan pada Jalur 1, diketahui bahwa ada pengaruh Harapan Karyawan yang positif signifikan pada *Value Perceived by Employee*, di mana peningkatan setiap satu unit Harapan Karyawan akan meningkatkan *Value Perceived by Employee* sebesar 0,759 unit. Sehingga hipotesis penelitian pertama (H1) "Harapan Karyawan memiliki peran esensial dalam peningkatan *Value Perceived by Employee*", diterima.

Sementara itu, pada Jalur 2, juga diketahui bahwa ada pengaruh Harapan Karyawan yang positif signifikan pada *Perceived HR Service Quality*, di mana peningkatan setiap satu unit Harapan Karyawan akan meningkatkan *Perceived HR Service Quality* sebesar 0.830 unit. Sehingga hipotesis penelitian kedua (H2) "Harapan Karyawan memiliki peran esensial dalam peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan", diterima.

Pada Jalur 3, diketahui juga positif signifikannya pengaruh Harapan Karyawan pada Kepuasan Kerja Karyawan, di mana peningkatan setiap satu unit Harapan Karyawan akan meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan sebesar 0,280 unit. Sehingga hipotesis penelitian ketiga (H3) "Harapan Karyawan memiliki peran esensial dalam peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan", diterima. Dari Jalur 3 juga diketahui bahwa ada pengaruh Harapan Karyawan yang positif signifikan terhadap *Value Perceived by Employee*, di mana peningkatan setiap satu unit Harapan Karyawan akan *Value Perceived Employee* sebesar 0,759 unit. Sehingga hipotesis penelitian keempat (H4) "*Value Perceived by Employee* memiliki peran esensial dalam peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan", diterima. Selain itu, dari jalur 3 juga diketahui bahwa ada pengaruh Harapan Karyawan yang positif signifikan terhadap *Perceived HR Service Quality*, di mana peningkatan setiap satu unit Harapan Karyawan akan *Perceived HR Service Quality* sebesar 0,830 unit. Sehingga hipotesis penelitian kelima (H5) "*Perceived HR Service Quality* memiliki peran esensial dalam peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan", diterima.

Sementara itu, jika ditelaah dari *Specific Indirect Effects*, diketahui bahwa pengaruh tidak langsung harapan karyawan pada kepuasan kerja karyawan melalui *Value Perceived by Employee* bersifat positif signifikan. Ini menunjukkan bahwa *Value Perceived by Employee* merupakan mediator kuat di mana tingginya harapan karyawan menjadikan semakin tinggi pula *Value Perceived by Employee*, dan tingginya *Value Perceived by Employee* menjadikan kepuasan kerja karyawan optimal. Sedemikian hingga hipotesis penelitian keenam (H6) "*Value Perceived by Employee* memiliki peran penting sebagai mediator hubungan Harapan Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan", diterima.

Demikian juga dengan pengaruh tidak langsung harapan karyawan pada kepuasan kerja karyawan melalui *Perceived HR Service Quality* bersifat positif

signifikan yang menunjukkan bahwa *Perceived HR Service Quality* merupakan mediator kuat di mana tingginya harapan karyawan menjadikan *Perceived HR Service Quality* juga tinggi dan tingginya *Perceived HR Service Quality* menjadikan kepuasan kerja karyawan semakin optimal. Sedemikian hingga hipotesis penelitian ketujuh (H7) "*Perceived HR Service Quality* memiliki peran penting sebagai mediator hubungan Harapan Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan", diterima.

Pada level indikator disajikan hasil *Bootstrapping* untuk *Estimating Path Coefficients* dan *T-Statistics Total Effects* ditunjukkan pada Tabel 5.

Table 5. Estimated Path Coefficient and Outer Loading T-statistics

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 <- Harapan Karyawan (X)	0.949	75.637	0.000
X2 <- Harapan Karyawan (X)	0.904	44,523	0.000
X3 <- Harapan Karyawan (X)	0.915	48,480	0.000
X4 <- Harapan Karyawan (X)	0.892	34,773	0.000
X5 <- Harapan Karyawan (X)	0.938	49,059	0.000
X6 <- Harapan Karyawan (X)	0.897	34,944	0.000
Y11 <- Value Perceived by Employee (Y1)	0.964	78,120	0.000
Y12 <- Value Perceived by Employee (Y1)	0.958	53.909	0.000
Y21 <- Perceived HR Service Quality	0.927	47,574	0.000
Y22 <- Perceived HR Service Quality	0.855	29,785	0.000
Y23 <- Perceived HR Service Quality	0.949	63.881	0.000
Y24 <- Perceived HR Service Quality	0.935	49,425	0.000
Y25 <- Perceived HR Service Quality	0.935	49,324	0.000
Y31 <- Kepuasan Kerja Karyawan (Y3)	0.890	33,296	0.000
Y32 <- Kepuasan Kerja Karyawan (Y3)	0.949	80,410	0.000
Y33 <- Kepuasan Kerja Karyawan (Y3)	0.955	96.038	0.000

Sumber : *SmartPLS 3.3.5* (2022)

Berdasarkan data dalam Tabel 5., diketahui bahwa untuk Harapan Karyawan, faktor yang paling kuat adalah memenuhi Harapan Karyawan dari segi beban (X1) dan yang paling lemah memenuhi Harapan Karyawan secara professional pertumbuhan dan perkembangan karier (X4). Sedangkan untuk *Value Perceived by Employee*, faktor yang paling kuat adalah menilai kinerja karyawan dalam kaitannya dengan beban kerja karyawan (Y11) dan yang paling lemah adalah mengevaluasi layanan sosial yang diberikan kepada karyawan (Y12). Kemudian faktor yang paling kuat mencerminkan *Perceived HR Service Quality* adalah kualitas hubungan atasan-bawahan (Y23) dan yang paling lemah adalah kualitas komunikasi di tempat kerja (Y22). Sedangkan faktor yang paling kuat mencerminkan Kepuasan Kerja Karyawan

adalah kepuasan terhadap pertumbuhan profesional dan karir (Y33) dan yang paling lemah adalah kepuasan terhadap deskripsi pekerjaan (Y31).

PEMBAHASAN

Harapan Karyawan, *Value Perceived by Employee*, dan Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil penelitian mengungkap peran esensial harapan karyawan pada *Value Perceived by Employee*. Hasil ini sejalan dengan temuan (Strenitzerová & Achimský, 2019) dan (Wang et al., 2020) yang menyatakan bahwa Harapan Karyawan berpengaruh positif signifikan pada *Value Perceived by Employee*. Tingginya harapan karyawan menyebabkan nilai yang dirasakan oleh karyawan juga tinggi. Ditemukan juga adanya peran esensial *Value Perceived by Employee* pada Kepuasan Kerja Karyawan, di mana tingginya nilai yang diterima oleh karyawan akan menjadikan karyawan puas dalam bekerja. Hasil ini sejalan dengan temuan (Hemakumara, 2020), (Phuong & Vinh, 2020), dan (Alsafadi et al., 2020).

Peran esensial *Value Perceived by Employee* sebagai mediator pengaruh Harapan Karyawan pada Kepuasan Kerja Karyawan juga terbukti dalam penelitian ini. Semakin tinggi harapan yang ada pada diri karyawan terkait beban kerja, tanggung jawab, wewenang dalam pengambilan keputusan, penghargaan, pengembangan karir, dan lingkungan kerja termasuk suasana dan peralatan yang tersedia maka semakin tinggi nilai yang diterima oleh karyawan. Nilai yang diterima oleh karyawan ini dapat berupa nilai kinerja karyawan dalam kaitannya dengan beban kerja, dan evaluasi pelayanan sosial yang diberikan kepada karyawan.

Jika nilai yang diterima oleh karyawan tinggi, dalam artian nilai kinerja tinggi dan evaluasi kinerja yang diberikan mampu memotivasi karyawan untuk dapat bekerja lebih baik, maka akan mudah bagi karyawan untuk mencapai kepuasan kerja, di mana karyawan dapat menerima *job-desc* dan mampu melakukan pekerjaan tersebut dengan baik, karyawan juga puas pada remunerasi yang diterimanya dari perusahaan atas kerja keras yang dilakukan, walau untuk pekerja harian lepas bagian produksi di PT Gatra Mapan, Tbk., remunerasi hanya diberikan pada karyawan yang mampu melebihi target kerja dengan kualitas yang sesuai dengan standar. Kepuasan kerja juga akan diperoleh dari pengembangan karir yang diberikan bagi karyawan berprestasi, seperti terpilihnya menjadi supervisor atau masuk menduduki posisi *quality control* atau diangkat menjadi tenaga kontrak.

Harapan Karyawan, *Perceived HR Service Quality*, dan Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil penelitian mengungkap adanya peran esensial Harapan Karyawan pada *Perceived HR Service Quality*. Harapan karyawan yang tinggi menjadikan nilai kualitas layanan SDM yang dirasakan oleh karyawan juga tinggi. Hasil ini sejalan dengan temuan (Strenitzerová & Achimský, 2019) dan (Wang et al., 2020) yang sudah membuktikan sebelumnya terkait pengaruh besar Harapan Karyawan pada *Perceived HR Service Quality*. Terungkap juga dalam penelitian ini eksistensi peran esensial *Perceived HR Service Quality* pada Kepuasan Kerja Karyawan. Semakin tinggi kualitas layanan SDM yang diberikan perusahaan kepada karyawannya akan menjadikan karyawan semakin puas dalam bekerja. Temuan ini mendukung studi yang telah dilakukan oleh (Erlangga et al., 2018), (Strenitzerová & Achimský, 2019), dan (Cugueró-Escofet et al., 2019) yang sudah membuktikan sebelumnya terkait hubungan kuat antara *Perceived HR Service Quality* dengan kepuasan kerja karyawan.

Peran esensial *Perceived HR Service Quality* sebagai mediator pengaruh Harapan Karyawan pada Kepuasan Kerja Karyawan terbukti kuat dalam penelitian ini. Harapan yang tinggi karyawan pada beban kerja dan tanggung jawab yang masih dapat diterima, Batasan wewenang dalam pengambilan keputusan, penghargaan yang diperoleh, pengembangan karir yang dijanjikan atas prestasi juga kondisi lingkungan kerja dan peralatan kerja menjadikan pihak manajemen semakin meningkatkan kualitas layanan SDM demi mendukung kerja karyawan untuk hasil optimal. Kualitas layanan SDM yang diberikan perusahaan dapat berupa peningkatan kesadaran karyawan akan tugas dan tanggung jawabnya, komunikasi dan hubungan dengan rekan kerja maupun atasan yang berkualitas di tempat kerja, dan penciptaan kualitas kerja tim yang berkualitas.

Jika kualitas layanan SDM tinggi, karyawan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, mampu berkomunikasi dan berhubungan dengan baik dengan atasan maupun rekan kerja, dan kerja tim kompak maka karyawan dapat merasa puas dalam bekerja yang terefleksikan dari pencapaian pengembangan karir karyawan, mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan *job-desc*, dan memperoleh remunerasi yang relatif tinggi sebagai penghargaan atas kerja keras yang melebihi target perusahaan, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas. Harapan Karyawan dapat menciptakan persepsi tentang nilai dan kualitas layanan SDM yang dirasakan oleh karyawan saat

bekerja. Sehingga karyawan bisa merasakan kepuasan kerja yang tentu akan berdampak pada hasil kerja sehingga dapat memajukan industri.

CONCLUSION AND SUGGESTION

Penelitian ini melakukan pengujian hipotesis dengan empat variabel penelitian yaitu: Harapan Karyawan, *Value Perceived by Employee*, *Perceived HR Service Quality*, dan Kepuasan Kerja Karyawan. Kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian adalah bahwa ada peran esensial harapan karyawan, *value perceived by employee*, dan *Perceived HR Service Quality* pada peningkatan kepuasan kerja karyawan. Selain itu ada peran esensial mediasi dari *Value Perceived by Employee* dan *Perceived HR Service Quality* atas pengaruh harapan karyawan pada kepuasan kerja karyawan di mana semakin tinggi harapan karyawan maka akan semakin tinggi pula *Value Perceived by Employee* dan *Perceived HR Service Quality* yang akhirnya berdampak pada tingginya kepuasan kerja yang diperoleh oleh karyawan. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengungkap apakah karyawan yang puas dalam bekerja akan berpengaruh pada kreativitas karyawan tersebut yang berdampak pada kualitas produksi yang dihasilkannya.

BIBLIOGRAPHY

- Alsafadi, Y., Aljawarneh, N. M., Çağlar, D., Bayram, P., & Zoubi, K. (2020). The Mediating Impact of Entrepreneurs Among Administrative Entrepreneurship, Imitative Entrepreneurship and Acquisitive Entrepreneurship on Creativity. *Management Science Letters*, 10(15), 3571–3576. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.037>
- Asnawi, A. A., Awang, Z., Afthanorhan, A., Mohamad, M., & Karim, F. (2019). The Influence of Hospital Image and Service Quality on Patients' Satisfaction and Loyalty. *Management Science Letters*, 9(6), 911–920. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.2.011>
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational Leadership, Empowerment, and Job Satisfaction: The Mediating Role of Employee Empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1), 1–14.

<https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>

- Cugueró-Escofet, N., Ficapal-Cusí, P., & Torrent-Sellens, J. (2019). Sustainable Human Resource Management: How to Create a Knowledge Sharing Behavior through Organizational Justice, Organizational Support, Satisfaction and Commitment. *Sustainability (Switzerland)*, 11(19). <https://doi.org/10.3390/su11195419>
- Drewniak, R., Drewniak, Z., & Posadzinska, I. (2020). Leadership Styles and Employee Expectations. *European Research Studies Journal*, XXIII(Special Issue 1), 398–411. <https://doi.org/10.35808/ersj/1768>
- Erlangga, H., Mulyana, Y., Sunarsi, D., & Solahudin, M. (2018). The Effect of Dental Hygienist's Work Environment on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Korean Society of Dental Hygiene*, 18(2), 109–117. <https://doi.org/10.13065/jksdh.2018.18.02.153>
- Garson, G. D. (2016). Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models. In *Statistical Associates Publishing Publishing* (2016 Editi). <https://doi.org/10.3726/978-3-0353-0280-6/8>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks. In *Sage* (Second Edi). Washington DC, USA.
- Hair, J. J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwiesier, V. G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hemakumara, H. (2020). The Impact of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature. *International Journal of Business and Social Science*, 11(12), 49–51. <https://doi.org/10.30845/ijbss.v11n12p6>
- Kemenperin. (2021). Tumbuh 8 Persen, Industri Furniture Tangguh Hadapi Dampak Pandemi. *Kemenperin.Go.Id*, p. 1. Retrieved from <https://kemenperin.go.id/artikel/22793/Tumbuh-8-Persen,-Industri-Furnitur-Tangguh-Hadapi-Dampak-Pandemi>

- Lestari, R. (2021). Menperin: Industri Furnitur Punya Tingkat Resiliensi Tinggi. *Ekonomi.Bisnis.Com*. Retrieved from <https://ekonomi.bisnis.com/read/20210920/257/1444630/menperin-industri-furnitur-punya-tingkat-resiliensi-tinggi>
- Maskur, M. F. (2021). Industri Furniture Tak hanya Punya Resiliensi di Tengah Pandemi. *Bisnisindonesia.Id*. Retrieved from <https://bisnisindonesia.id/article/industri-furniture-tak-hanya-punya-resiliensi-di-tengah-pandemi>
- Miao, S., Fayzullaev, A. K., & Dedahanov, A. T. (2020). Management Characteristics as Determinants of Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Job Satisfaction. *Sustainability (Switzerland)*, 12(5), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su12051948>
- Pakurár, M., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J., & Oláh, J. (2019). The Service Quality Dimensions that Affect Customer Satisfaction in the Jordanian Banking Sector. *Sustainability (Switzerland)*, 11(4), 1-24. <https://doi.org/10.3390/su11041113>
- Phuong, T. T. K., & Vinh, T. T. (2020). Job Satisfaction, Employee Loyalty and Job Performance in the Hospitality Industry: A Moderated Model. *Asian Economic and Financial Review*, 10(6), 698-713. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.106.698.713>
- Rachmahyanti, S. (2021). Industri Furniture Raup Cuan meski Dilanda Pandemi Covid-19. *Economy.Okezone.Com*, p. 6. Retrieved from <https://economy.okezone.com/read/2021/04/30/320/2403576/industri-furniture-raup-cuan-meski-dilanda-pandemi-covid-19>
- Sitio, T., & Ali, H. (2019). Patient Satisfaction Model and Patient Loyalty: Analysis of Service Quality and Facility (Case Study at Rawamangun Special Surgery Hospital). *Scholars Bulletin*, 05(10), 551-559. <https://doi.org/10.36348/sb.2019.v05i10.002>
- Strenitzerová, M., & Achimský, K. (2019). Employee Satisfaction and Loyalty as a Part of Sustainable Human Resource Management in Postal Sector. *Sustainability (Switzerland)*, 11(17), 1-30. <https://doi.org/10.3390/su11174591>

- Sulaeman. (2021). Mendag : Industri Mebel Punya Prospek Baik untuk Dikembangkan. *Merdeka.Com*, p. 2021. Retrieved from <https://www.merdeka.com/uang/mendag-industri-mebel-punya-prospek-baik-untuk-dikembangkan.html>
- Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A., & Sanders, K. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 128–173. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674360>
- Wisnubroto, K. (2020). Industri Mebel Bising Kembali. *Indonesia.Go.Id*, pp. 2020–2022. Retrieved from <https://indonesia.go.id/kategori/indonesia-dalam-angka/2174/industri-mebel-bising-kembali>
- Zardasht, P., Omed, S., & Taha, S. (2020). Importance of HRM Policies on Employee Job Satisfaction. *Black Sea Journal of Management and Marketing*, 1(1), 49–57. <https://doi.org/10.47299/bsjmm.v1i1.15>