

**PENGARUH *HIGH PERFORMANCE HUMAN RESOURCE*
MANAGEMENT PRACTICES DAN *SELF MANAGEMENT PRACTICES*
PADA KEPUASANKERJA KARYAWAN**

DIDIEK WIJAYA

Hotel Sahid Raya Yogyakarta

HUNIK SRI RUNING SAWITRI

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Sebelas Maret

ABSTRACT

This study aimed to determine the effect of High Performance Human Resource Management Practices, which consist of Empowerment, Job Rotation, Employee Participation, and Self Management Practices, which consist of Planning and Goal Setting, Access Management, Catch up Activities and Emotion Management in Employee Job Satisfaction. This research was conducted at Sahid Raya Hotel Yogyakarta.

The respondent were permanent employees whom consist of 110 employee. Multiple linier regression analysis, which carried out with the help of the statistics program SPSS Windows Release 13.00, was used to analyze the data, the analysis result showed that job rotation, employee participation, planning and goal setting, access management, and emotion management positively and significantly influenced on employee job satisfaction. While empowerment and catch up Activities had no significant effect on employee job satisfaction. However, there was indirectly or small effect.

Those emperical findings indicated that employee job satisfaction is important for the company, so Sahid Raya Hotel Yogyakarta needs to pay attention to the factors that can increase employee job satisfaction. Theoretical implications and suggestions for future research are also outlined at the end of the research.

Keywords: Empowerment, Job Rotation, Employee Participation, Planning and Goal Setting, Access Management, Catch Up Activities, Emotion Management, and Job Satisfaction.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh High Performance Human Resource Management Practices yang terdiri dari Empowerment, Job Rotation, Employee Participation dan Self Management Practices yang terdiri dari Planning and Goal Setting, Acces Management, Catch Up Activities dan Emotion Management pada Kepuasan Kerja Karyawan.

Penelitian ini dilakukan di Hotel Sahid Raya Jogjakarta. Responden penelitian adalah karyawan tetap yang berjumlah 110 karyawan. Analisis regresi linier berganda yang dijalankan dengan bantuan program statistic SPSS Windows Release 13.00, digunakan untuk menganalisis data, Hasil analisis menunjukkan bahwa job rotation, employee participation, planning and goal setting, acces management dan emotion management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan empowerment dan catch up activities tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun demikian pengaruhnya tetap ada tidak secara langsung / kecil.

Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa pentingnya kepuasan kerja karyawan bagi perusahaan, maka Hotel Sahid Raya Jogjakarta perlu memperhatikan faktor-faktor yang bias meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Implikasi teoritis dan saran-saran bagi penelitian mendatang juga diuraikan pada bagian akhir penelitian ini.

Kata kunci: Empowerment, Job Rotation, Employee Participation, Planning and Goal Setting, Acces Management, Cacth Up Activities, Emotion Management, dan Kepuasan Kerja.

Hotel Sahid Raya Yogyakarta dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya dituntut untuk dapat menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas dan mampu bersaing dengan perusahaan hotel lainnya. Hal inilah yang menjadikan karyawan semakin dituntut untuk memiliki kemampuan (fisik dan intelektual, orientasi, inovatif) dan *self management practices*. Setiap perusahaan pasti mengutamakan kualitas produk/jasa yang dihasilkan, maka dari itu perusahaan Hotel Sahid Raya Yogyakarta membutuhkan sumberdaya manusia yang berkualitas dan membutuhkan sumberdaya manusia yang dapat bekerja secara efektif dan efisien. Sumberdaya manusia ini sangat menunjang berjalannya organisasi, karena betapapun sempurnanya suatu teknologi dan manajemen

tanpa adanya sumberdaya manusia yang handal sulit kiranya tujuan-tujuan perusahaan akan dicapai.

Dalam menciptakan kepuasan kerja, maka kompetensi yang harus dimiliki oleh individu Hotel Sahid Raya Yogyakarta perlu dilakukan dengan memberlakukan sistem rotasi pekerjaan (pertukaran posisi pekerjaan) dalam menyelesaikan tugas guna untuk menyesuaikan keahlian dan kemampuan masing-masing karyawan. Hal ini supaya karyawan tidak jenuh atau cepat bosan kemudian mengarahkan dan membimbing karyawan, misalnya dengan memberikan bimbingan bahwa bekerja di perusahaan ini akan ada fasilitas atau tunjangan-tunjangan. Jika karyawan lebih rajin bekerja atau meningkatkan kepuasan kerjanya, maka

karyawan bekerja secara optimal supaya visi dan misi perusahaan dapat tercapai.

Penelitian ini menganalisis dampak praktik manajemen sumberdaya manusia kinerja tinggi (*High Performance Human Resource Management Practices*) dan *Self Management Practices* terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini didasarkan pada ide-ide dari Manajemen Sumberdaya Manusia Strategis (SHRM). Studi ini mengidentifikasi seperangkat praktik SHRM dan *Self Management Practices* yang mengarah ke Kepuasan Kerja Karyawan. Telah diusulkan bahwa praktik-praktik *High Performance Human Resource Management Practices* dan *Self Management Practices* tidak hanya bermanfaat bagi pengusaha, tetapi juga karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja.

Penelitian ini difokuskan pada pengaruh *High Performance Human Resource Management Practices* dan *Self Management Practices* pada Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Sahid Raya Jogjakarta. Hal ini dikarenakan kepuasa kerja secara penting merefleksikan luasnya kesukaan individu pada pekerjaannya. Secara formal kepuasan didefinisikan 'afektif atau respon emosi pada pekerjaan seseorang', bahkan dengan kondisi diri karyawan. Definisi ini memberikan implikasi penting bahwa karyawan Hotel Sahid Raya Jogjakarta dapat relatif puas dengan satu aspek atau bahkan tidak puas terhadap aspek lainnya. Perasaan yang berkaitan dengan pekerjaannya meliputi; gaji atau upah yang diterima, hubungan antar pegawai, penghargaan dan penilaian, jalur karir yang luas, struktur organisasi dan lainnya. Sedangkan perasaan yang berkaitan dengan diri karyawan biasanya meliputi; gender, umur, pendidikan, kemampuan, keahlian dan lainnya (Krietner & Kinicki, 2007; Davis, 1996).

Selanjutnya Krietner & Kinicki (2007) menjelaskan bahwa ada lima dominasi model dari penyebabnya yang berbeda pada

kepuasan kerja. Lima dominasi model tersebut adalah; (1) pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*), (2) perbedaan (*discrepancy*), (3) pencapaian nilai (*value attainment*), (4) keseimbangan (*equity*), (5) komponen genetic / disposisi (*dispositional / genetic component*). Hal ini berimplikasi bahwa perbedaan individu yang stabil hanya penting dalam menjelaskan kepuasan kerja sebagai ciri dari lingkungan kerja. Disimpulkan oleh Krietner & Kinicki (2007) bahwa perilaku anggota organisasi akan memiliki hubungan arah yang kuat terhadap kepuasan kerja.

Oleh karena itu, Hotel Sahid Raya Jogjakarta perlu membangun *High Performance Human Resource Management Practices* dan *Self Management Practices* karyawannya, sehingga dapat bersaing dengan Hotel besar lainnya (Hasil wawancara dengan Manajer HRD Hotel Sahid Raya Yogyakarta).

Berdasarkan uraian-uraian yang dikemukakan di atas, peneliti berkeinginan mengkaji "Pengaruh *High Performance Human Resource Management Practices* dan *Self Management Practices* pada Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Hotel Sahid Raya Yogyakarta)".

TELAAH PUSTAKA

Teori Kepuasan Kerja

Dalam memenuhi kebutuhan hidupnya, baik kebutuhan jasmani maupun rohani, masing-masing individu harus bekerja sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. Apabila sudah tercapai kebutuhannya pada tingkat tertentu, maka individu tersebut akan merasakan kepuasan pada tingkat tertentu pula. Sebab semakin tinggi tingkat kebutuhannya yang terpenuhi maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dicapainya. Menurut Mitchell dan Larson yang dikutip oleh Luthans, (2002)

"Job satisfaction is a result of employee perception of how well their job provides those things which are viewed as important." Disini dijelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu akibat atau hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik dari pekerjaannya yang dapat memberikan sesuatu yang dipandang penting baginya.

Oleh sebab itu, jika karyawan telah mendapatkan yang dipandang penting baginya, maka persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan menjadi baik. Ini dapat dilihat, jika seorang buruh pabrik akan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya setelah dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Hal tersebut akan berbeda jika terjadi pada seorang manajer, karena kepuasan kerjanya merasa belum sepenuhnya tercapai. Hal ini disebabkan karena walaupun kebutuhan sehari-hari telah terpenuhi, tetapi masih ada kebutuhan lain yang belum terpenuhi seperti jaminan di masa depan, hubungan kerja yang baik atau mungkin jenjang karier yang tinggi.

High Performance Human Resource Management Practices

Manajemen Sumberdaya manusia (SDM) mengacu pada kebijakan dan praktik yang terlibat dalam melaksanakan Sumberdaya manusia (SDM) aspek posisi manajemen termasuk perencanaan sumberdaya manusia, pekerjaan analisis, rekrutmen, seleksi, orientasi, kompensasi, penilaian kinerja, pelatihan dan hubungan pembangunan, dan tenaga kerja (Dessler, 2007). SHRM terdiri atas kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi karyawan perilaku, sikap, dan kinerja (Noe *et al.*, 2007).

Kinerja tinggi praktik sumberdaya manusia telah mendapatkan minat yang besar dalam beberapa tahun terakhir sebagai sumber keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang kompleks (Peffer dalam

Syed & Lin, 2012). Tujuan kinerja tinggi manajemen sumberdaya manusia adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan bantuan karyawan (Armstrong, 2001). Menurut Bamberger dan Meshoulam (2000), kinerja tinggi praktik sumberdaya manusia atau *High Performance Human Resource Management Practices* terdiri dari tiga bagian utama:

1. Pelatihan yang lebih luas yaitu pelatihan keterampilan umum, mobilitas karyawan (jalur karir yang luas, promosi dalam perusahaan), dan jaminan keamanan kerja.
2. Penilaian dan penghargaan termasuk penilaian kinerja khususnya jangka panjang dan hasil berorientasi appraisal, kompensasi dan manfaat lainnya, misalnya pemberian penghargaan.
3. Hubungan kerja, termasuk desain pekerjaan (deskripsi pekerjaan yang luas, tugas pekerjaan yang fleksibel) dan dorongan partisipasi.

Indikator High Performance Human Resource Management Practices

1. Empowerment

Sebuah praktik manajemen sumberdaya manusia berbagi informasi, penghargaan, dan kekuasaan dengan karyawan agar mereka dapat mengambil inisiatif dan membuat keputusan untuk memecahkan masalah dan meningkatkan kinerja. Pemberdayaan didasarkan pada gagasan bahwa pemberian sumber daya karyawan, keterampilan, kewenangan, kesempatan, motivasi, serta merangkul mereka yang bertanggung jawab dan bertanggung jawab untuk hasil dari tindakan mereka, akan memberikan kontribusi untuk kemampuan dan kepuasan mereka. Karyawan diberdayakan biasanya digambarkan sebagai motivasi dan individu berkomitmen yang merasa bertanggung jawab untuk tampil ditingkat tinggi upaya (Thoman & Velthouse, dalam Syed & Lin,

2012). Pekerjaan empiris sebelumnya memberikan bukti karyawan yang diberdayakan melaporkan kepuasan kerja yang lebih tinggi di tempat kerja (McDonald dan Siegall, 1993; Sniper *et al.*, 2005).

2. Job Rotation

Rotasi pekerjaan merupakan salah satu pertunjukan tinggi praktik manajemen sumberdaya manusia. Rotasi pekerjaan dapat digambarkan sebagai perpindahan lateral karyawan antara sejumlah tempat yang berbeda dan tugas dalam pekerjaan di mana masing-masing membutuhkan keterampilan dan tanggung jawab yang berbeda. Karyawan belajar beberapa keterampilan yang berbeda dan melakukan tugas masing-masing untuk jangka waktu tertentu. *Rotating* tugas pekerjaan membantu karyawan memahami langkah-langkah yang berbeda yang masuk ke menciptakan produk dan layanan pengiriman, bagaimana upaya mereka sendiri mempengaruhi kualitas dan efisiensi produksi dan layanan pelanggan. Oleh karena itu, rotasi kerja memungkinkan karyawan untuk mendapatkan pengalaman dalam berbagai tahap bisnis dan, karenanya, memperluas sudut pandang mereka.

3. Employee Participation

Partisipasi karyawan secara umum didefinisikan sebagai suatu proses di mana pengaruh dibagi di antara individu yang bijak lain hierarkis yang tidak sama (Locke & Schweiger, 1979; Wagner, 1994). Partisipasi karyawan, atau dikenal sebagai keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, keterlibatan karyawan di semua tingkat organisasi dalam pemeriksaan masalah, pengembangan strategi dan implementasi solusi (Helms 2006; Armstrong, 2006; Graham & Bennet 1998), menjelaskan keikutsertaan dalam pengambilan keputusan sebagai masuknya karyawan dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Bukti menggambarkan bahwa ketika karyawan

terlibat dalam pengambilan keputusan, staf absensi menurun, ada komitmen organisasi yang lebih besar, peningkatan kinerja, omset berkurang dan kepuasan kerja yang lebih besar (Luthans, 2005, Moorhead & GrifCin, 2004). Partisipasi dalam pengambilan keputusan bisa memuaskan karyawan "kebutuhan aktualisasi diri dan dengan demikian meningkatkan karyawan "motivasi dan prestasi kerja.

4. Self Management Practices

Para teoretikus konsep diri, kepribadian, kemampuan dan emosi individu berpendapat bahwa terdapat perbedaan dari masing-masing konsep tersebut yang sifatnya tidak hanya sementara, tetapi tetap. Perbedaan ini diyakini akan ada sepanjang waktu dan dalam seluruh situasi. Dengan demikian, seseorang yang menghormati dan mematuhi manajernya kemungkinan besar kan terus berperilaku seperti itu dalam situasi apapun dan mungkin juga kan memperlihatkan konsep diri, kemampuan dan emosi yang sama seperti figur manajernya. Artinya, orang itu akan tunduk pada keinginan dan perintah figur yang memiliki kewibawaan.

Beberapa penelitian berargumentasi bahwa pendekatan tradisional untuk menguji perilaku karyawan adalah sempit dan tidak lengkap (Wood dan Bandura, 1989). Peneliti sering mengenalkan kembali dengan perilaku proaktif dari individu dalam mengendalikan perilaku mereka sendiri, lingkungan dan kognisi individu. Individu dalam organisasi secara reguler berpikir sejauh mana mengelola bawahan, kelompok dan organisasi, dan mereka jarang menerima instruksi bagaimana mengelola diri sendiri. Dalam kenyataannya *self management* ternyata sukses diimplementasikan dalam *setting* penelitian organisasi manufaktur ataupun jasa (Castaneda *et al.*, 1999).

Menurut Gerhardt (1996), bahwa *self management practices* sendiri didefinisikan

sebagai usaha dari individu untuk mengendalikan perilakunya sendiri. Secara spesifik, *self management* mencakup penilaian masalah, pencapaian tujuan, *monitoring* waktu dan isu lingkungan dalam pencapaian tujuan, dan menggunakan penguatan kembali (*reinforcement*) dan hukuman untuk mengatur program dan pencapaian tujuan (Frayne dalam Muafi, 2010).

Menurut Castaneda *et al.*, (1999), bahwa *self management practices* sering didefinisikan penting dan sering memiliki karakteristik unik yang berbeda lebih dari pendekatan manajemen tradisional. *Pertama*, *self management practices* menyediakan pandangan unik untuk memahami perilaku karyawan (Erez & Kanfer, 2005). Hal ini untuk menjelaskan bahwa perilaku adalah luas. Dalam konteks dinamis mencakup semua pilihan perilaku (responden dan kesenjangan responden) dan tidak hanya mencakup kinerja individual. *Self management practices* juga mempertimbangkan pengabaian pandangan tradisional dari 'standar perilaku internal individu'.

Secara umum, studi *self management practices* menyediakan lebih banyak pemahaman dan perbedaan perilaku karyawan, tingkat pendidikan dan tingkat respon. *Kedua*, adanya kepercayaan dalam penghargaan organisasi dan sistem pengendalian, *self management practices* dapat menjadi tidak mahal. *Self management practices* mewakili pendapat umum dari persepsi dan praktik dan secara berlanjut menyediakan pilihan untuk karyawan. Praktisi dari teknik *self management* secara proaktif memonitor peluang lingkungan mereka untuk memperbaiki efektivitas dan kesuksesan karir. Sebagai hasilnya, perilaku *self-reinforceo* seringkali menjadi lebih efektif dibandingkan jika harus diatur secara eksternal. *Ketiga*, penetapan baru dari

permintaan organisasi mungkin meningkatkan *self management practices* dimasa mendatang dengan *self management* akan berdampak pada akan berkurangnya tingkatan dari supervisi, mengelola tim kerja sendiri, pertumbuhan dalam layanan/professional dan penciptaan pengayaan pekerjaan. Hal ini merupakan tantangan pekerjaan yang akan membuat *self management* lebih layak dan lebih penting.

Self management merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh individual (Kreitner & Kinicki, 2007). Didalamnya akan mencakup : *emotional self control*; menjaga emosi yang mengadu domba, dan emosi yang terkendali, *transparency*; menampilkan kejujuran dan integritas, *adaptability*; fleksibel dalam beradaptasi pada perubahan situasi, *achievement*, mendorong perbaikan kinerja untuk mencapai standar yang istimewa, *initiative*; siap untuk bertindak, dan mengambil peluang, dan *optimism*, optimis dalam melihat peluang.

Indikator Self Management Practices

1. Planning and Goal Setting

Planning and goal setting adalah proses penetapan sasaran atau tujuan dalam bidang pekerjaan, dalam proses goal setting ini melibatkan atasan dan bawahan secara bersama-sama menentukan atau menetapkan sasaran atau tujuan-tujuan kerja yang akan dilaksanakan tenaga kerjanya sebagai pengembian tugas dalam suatu periode tertentu (Gibson *et al.*, 1985). Karyawan melaksanakan suatu pekerjaan dimana tugas yang diberikan sudah ditetapkan targetnya atau sasarannya, misalnya untuk mencapai kuota yang ditargetkan atau menyelesaikan sejumlah tugas dengan batas waktu yang sudah ditentukan.

2. Access Management

Access management adalah pengendalian akses bawahan dengan tujuan untuk

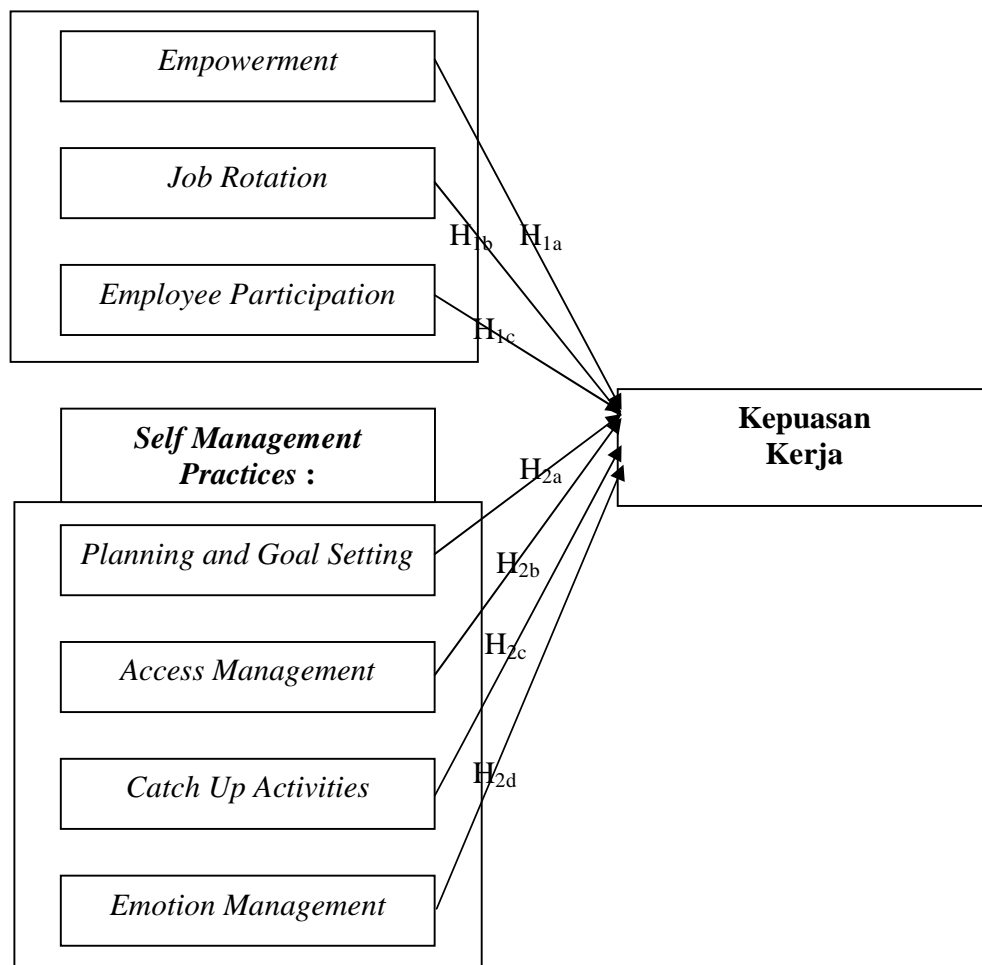
menyelesaikan pekerjaannya. Manajemen akses adalah konsep sederhana. Setiap bisnis memiliki informasi yang perlu untuk dilindungi yang tidak sah untuk diungkapkan. Untuk melindungi informasi, perusahaan menetapkan kebijakan yang mengatur siapa yang dapat mengakses khusus kelas bisnis dan atau informasi pribadi. (Castanada *et.al* 1999).

3. Catch Up Activities

Catch up activities atau mengejar kegiatan adalah keinginan karyawan untuk cepat beraktivitas dalam pekerjaan atau keinginan karyawan untuk berkerja lebih awal atau lembur guna mencegah gangguan dari campur tangan dengan pekerjaannya dan mampu dalam beradaptasi pada perubahan kondisi kerja. *Catch up activities* dapat berdampak positif terhadap kepuasan kerja (Castanada *et.al* 1999)

4. Emotional Management

Emosi mengukur kesan penciptaan diri oleh situasi tertentu dan mengaitkannya dengan bagaimana kesan itu dibandingkan dengan perasaan terhadap identitas seseorang (Averett & Heise, 1987). Kosa kata perasaan mencakup pengalaman, persepsi, dan definisi situasi bersama. Perasaan memberikan makna pada aktivitas kelompok, meningkatkan kebinekaan kelompok, dan mendorong solidaritas kelompok (Whorf, 1956). Emosi manajemen mengacu pada cara di mana orang mempengaruhi perasaan mereka sendiri dan ekspresi dan cara-cara di mana mereka mempengaruhi oranglain perasaan. Semua karyawan terlibat dalam emosi manajemen sebagai bagian dari pekerjaan mereka dan majikan sering memainkan peran penting dalam membentuk emosi manajemen.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Sumber: Dimodifikasi dari Syed dan Lin (2012) dan Muafi (2010).

Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh *High Performance Human Resource Management Practices* pada Kepuasan Kerja Karyawan

Aspek *Empowerment* dalam *High Performance Human Resource Management Practices* adalah Sebuah praktik manajemen sumberdaya manusia yaitu praktik berbagi informasi, penghargaan, dan kekuasaan dengan karyawan agar mereka dapat mengambil inisiatif dan membuat keputusan untuk memecahkan masalah dan meningkatkan kinerja.

Pemberdayaan didasarkan pada gagasan bahwa pemberian sumber daya bagi karyawan, keterampilan, kewenangan, kesempatan, motivasi, serta merangkul mereka yang bertanggung jawab untuk hasil dari tindakan atau pekerjaan mereka. Hal ini akan memberikan kontribusi untuk kemampuan dan kepuasan mereka. Karyawan yang diberdayakan dapat tercermin dari motivasi individunya yang berkomitmen dan merasa bertanggung jawab (Thoman & Velthouse, 1990). Nykodym *et al.*, (1994) menemukan bahwa

karyawan diberdayakan mampu mengurangi konflik dan ambiguitas karena mereka lebih mampu dan lebih memegang kendali (sampai batas tertentu) di tempat kerja mereka.

Penelitian empiris sebelumnya memberikan bukti karyawan yang diberdayakan merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi di tempat kerja (McDonald & Siegall, 1993; Snipes *et al.*, 2005). Pemberdayaan juga muncul untuk memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik dan bertanggung jawab terhadap kinerja mereka sendiri (Barry, 1993) yang membawa kepada pelanggan lebih puas (Hubrect & Teare, 1993). Situasi ini menyoroti kepada kita bahwa penyediaan pemberdayaan dapat menyebabkan kepuasan kerja karyawan sendiri karena mereka mampu mengelola pekerjaan mereka sendiri yang membawa keberhasilan organisasi.

Job rotation merupakan salah satu komponen praktik manajemen sumberdaya manusia. Rotasi pekerjaan dapat digambarkan sebagai perpindahan lateral karyawan antara sejumlah tempat yang berbeda dan tugas dalam pekerjaan di mana masing-masing membutuhkan keterampilan dan tanggung jawab yang berbeda. Karyawan belajar beberapa keterampilan yang berbeda dan melakukan tugas masing-masing untuk jangka waktu tertentu. *Rotating* tugas pekerjaan membantu karyawan memahami langkah-langkah yang berbeda yang masuk ke menciptakan produk dan layanan pengiriman, bagaimana upaya mereka sendiri mempengaruhi kualitas dan efisiensi produksi dan layanan pelanggan. Oleh karena itu, rotasi kerja memungkinkan karyawan untuk mendapatkan pengalaman dalam berbagai tahap bisnis dan, karenanya, memperluas sudut pandang mereka. Rotasi pekerjaan adalah teknik perkembangan yang telah banyak digunakan tetapi, anehnya, mendapat sedikit perhatian dalam studi

manusia-sumber daya (Campion *et al.*, 1994).

Penelitian empiris dalam hal ini sangat diperlukan (Beatty, Schneier, & McEvoy, 1987). Oleh karena itu, rotasi karyawan untuk posisi yang berbeda adalah cara yang mengagumkan untuk memotivasi karyawan, memberi mereka rasa memiliki, mengurangi kebosanan dan melawan kurangnya komitmen, sehingga rotasi pekerjaan meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Campion *et al.*, 1994). Praktik rotasi pekerjaan dapat menghasilkan untuk berbagai keterampilan dan identitas tugas. Rotasi pekerjaan dapat digambarkan sebagai perpindahan lateral karyawan antara sejumlah posisi yang berbeda dan tugas dalam pekerjaan yang masing-masing membutuhkan keterampilan dan tanggung jawab yang berbeda. Individu belajar beberapa keterampilan yang berbeda dan melakukan tugas masing-masing untuk jangka waktu tertentu (Campion *et al.*, 1994).

Employee participation secara umum didefinisikan sebagai suatu proses yang mana pengaruh di antara individu yang lain secara hierarkis tidak sama (Locke & Schweiger, 1979; Wagner, 1994). Partisipasi karyawan atau dikenal sebagai keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, keterlibatan karyawan di semua tingkat organisasi dalam pemeriksaan masalah, pengembangan strategi dan implementasi solusi (Helms 2006; Armstrong 2006; Graham & Bennet 1998), menjelaskan keikutsertaan dalam pengambilan keputusan sebagai ikut sertanya karyawan dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Bukti menggambarkan bahwa ketika karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan, staf absensi menurun, ada komitmen organisasi yang lebih besar, peningkatan kinerja, omset berkurang dan kepuasan kerja yang lebih besar (Luthans 2005, Moorhead & GrifCin 2004).

Partisipasi dalam pengambilan keputusan bisa memuaskan karyawan

"kebutuhan aktualisasi diri dan dengan demikian meningkatkan karyawan "motivasi dan prestasi kerja. Penggunaan partisipasi karyawan dianggap meningkatkan kepuasan karyawan. Karena ada banyak manfaat dari karyawan yang lebih tinggi kepuasan kerja, banyak perusahaan telah mulai mengambil langkah-langkah lebih partisipatif. Penelitian telah menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara penggunaan pendekatan partisipatif karyawan dan kepuasan karyawan. Partisipasi karyawan dapat menjadi sistem membantu untuk meningkatkan kepuasan kerja yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi, tetapi pelaksanaannya tidak menjamin kesuksesan. Kim (2002) mensurvei 1.576 karyawan yang bekerja untuk Clark County, Nevada dan bertanya kepada mereka tentang kepuasan kerja mereka dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan manajer dari praktik partisipatif dalam pengambilan keputusan berkorelasi positif terhadap kepuasan kerja.

H_{1a} : *Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja.

H_{1b} : *Job Rotation* berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja.

H_{1c} : *Employee Participation* berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja.

2. Pengaruh Self Management Practices pada Kepuasan Kerja Karyawan

Pilihan yang dibutuhkan untuk pelatihan *Self Management (Planning and Goal Setting, Access Management, Catch Up Activities, dan Emotion Management)* terhadap kepuasan kerja akan meningkat secara dramatis pada tahun-tahun mendatang. Castaneda *et al.*, (1999) mengatakan bahwa *self management* berpotensi menjadi 'pengganti kepemimpinan'. Selanjutnya *self management* mungkin bisa menetralkan

konsep kepemimpinan. Sistem *self reinforcement* berfungsi sebagai satu dari komponen dalam model *self management*. *Self management* akan bisa meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan yang berdampak pada kepuasan kerja seseorang. Program *self management* secara spesial dapat didesain untuk meningkatkan jumlah waktu yang dialokasikan untuk kegiatan positif.

Persepsi dan praktik *self management (Planning and Goal Setting, Access Management, Catch Up Activities, dan Emotion Management)* bisa digunakan sebagai pusat dari *reinforcing*. Persuasi verbal, pengalaman kerja, verifikasi logis dan emosional merupakan determinan kritis dari persepsi *self management*. Ada beberapa langkah spesifik dalam *self management* dikenalkan oleh Frayne (1991) dalam Gerhard (2006). Langkah pertama, pelatihan *self management* adalah aturan untuk *self assessment*. Melalui tahap ini, individu menemukan apa masalah yang dapat ditemukan dari individu dan tujuan yang mereka ingin capai. Temuan ini bisa digunakan untuk melangkah ketahap berikutnya dari pencapaian dan komitmen untuk mencapai hasil. Langkah berikutnya adalah *self monitoring*, yang akan memberikan dampak kecil pada perilaku individu. *Self monitoring* mencakup aktivitas monitoring oleh individu dari waktu karyawan dalam mengelola lingkungan, dan mengidentifikasi isu atau situasi yang mungkin bisa mencegah individu dari pencapaian tujuannya sendiri.

Keitner dan Kinicki (2007) menambahkan bahwa *self monitoring* berarti seseorang mengamati perilaku ekspresi mereka sendiri dan mengadaptasinya pada situasi yang diminta. Seorang ahli perilaku menjelaskan bahwa individu dengan *self monitoring* yang tinggi berpikir mengatur *self presentation* ekspresi mereka demi keinginan yang tampak dari masyarakat dan merespon secara baik pada situasi

interpersonal dan sosial. Individu yang memiliki *self monitoring* yang rendah berpikir untuk mengurangi kemampuan atau motivasi sehingga mengatur ekspresi *self presentation* mereka. Dalam kehidupan organisasi monitor tinggi dan rendah adalah subjek yang harus dikritisi. *Monitoring* diri yang rendah seringkali dikritisi bahwa mereka itu menjadi seperti katak dalam tempurung dan tidak sensitif pada orang lain. Dalam konteks perilaku organisasional, *self monitoring* seperti pada perbedaan individu bukan sesuatu hal yang benar atau salah, ataupun baik atau buruk tetapi lebih dari sumber dari keragaman. Hal ini dibutuhkan untuk dipahami oleh manajer secara cukup saat ini dan masa mendatang. Langkah keempat dalam penelitian *self management* adalah tahap *self evaluation*, dimana individu mengevaluasi kesuksesan dari perencanaan mereka, dan menyaring taktik mereka sendiri.

Menurut As'ad (2002), bahwa *self management practices* dapat mendorong kepuasan kerja yang merupakan konsep utama yang menjadi prasyarat terbentuknya hubungan antara karyawan dan organisasi, sedangkan Oliver (1980) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan konsep utama yang menjadi prasyarat terbentuknya hubungan antara karyawan dan organisasi. Kepuasan kerja adalah respon kognitif maupun emosional individu karyawan terhadap lingkungan kerjanya yang meliputi kebijakan dan praktik penarikan karyawan, pengembangan karyawan, penggajian karyawan, pemeliharaan karyawan, komunikasi dalam organisasi maupun keputusan hubungan kerja.

Aspek *planning and goal setting* dalam *self management practices* merupakan proses penetapan sasaran atau tujuan dalam bidang pekerjaan, dalam proses *goal setting* ini melibatkan atasan dan bawahan secara bersama-sama menentukan atau menetapkan sasaran atau tujuan-tujuan kerja yang akan dilaksanakan

tenaga kerjanya sebagai pengemban tugas dalam suatu periode tertentu, sedangkan *access management* merupakan pengendalian akses bawahan dengan tujuan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Manajemen akses adalah konsep sederhana. Setiap bisnis memiliki informasi yang perlu untuk dilindungi dari tidak sah pengungkapan. *Catch up activities* atau mengejar kegiatan merupakan keinginan karyawan untuk cepat beraktivitas dalam pekerjaan atau keinginan karyawan untuk berkerja lebih awal atau lembur guna mencegah gangguan dari campur tangan dengan pekerjaannya dan mampu dalam beradaptasi pada perubahan kondisi kerja. *Catch up activities* karyawan mempunyai dampak yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kemudian *emotion management* mengukur kesan penciptaan diri oleh situasi tertentu dan mengaitkannya dengan bagaimana kesan itu dibandingkan dengan perasaan terhadap identitas seseorang (Averett & Heise, 1987).

Planning and goal setting dapat berdampak terhadap kepuasan kerja yang mana *Planning and goal setting* merupakan proses penetapan sasaran atau tujuan dalam bidang pekerjaan, dalam proses *goal setting* ini melibatkan atasan dan bawahan secara bersama-sama menentukan atau menetapkan sasaran atau tujuan-tujuan kerja yang akan dilaksanakan tenaga kerjanya sebagai pengemban tugas dalam suatu periode tertentu (Gibson *et al.*, 1985). Karyawan melaksanakan suatu pekerjaan dimana tugas yang diberikan sudah ditetapkan targetnya atau sasarannya, misalnya untuk mencapai kuota yang ditargetkan atau menyelesaikan sejumlah tugas dengan batas waktu yang sudah ditentukan. Penentuan tujuan adalah proses yang kuat untuk berpikir tentang masa depan ideal karyawan, dan untuk memotivasi diri sendiri untuk mengubah visi-nya tentang masa depan pekerjaan ini menjadi kenyataan. Semakin baik *planning*

and goal setting seseorang, maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi.

Access management dapat berdampak terhadap kepuasan kerja yang mana *Access management* merupakan pengendalian akses bawahan dengan tujuan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Manajemen akses adalah konsep sederhana. Setiap bisnis memiliki informasi yang perlu untuk dilindungi yang tidak sah untuk diungkapkan. Untuk melindungi informasi, perusahaan menetapkan kebijakan yang mengatur siapa yang dapat mengakses khusus kelas bisnis dan atau informasi pribadi.

Catch up activities dapat berdampak terhadap kepuasan kerja yang mana *Catch up activities* merupakan keinginan karyawan untuk cepat beraktivitas dalam pekerjaan atau keinginan karyawan untuk berkerja lebih awal atau lembur guna mencegah gangguan dari campur tangan dengan pekerjaannya dan mampu dalam beradaptasi pada perubahan kondisi kerja. Semakin tinggi *catch up activities*, maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi.

Emotion Management dapat berdampak terhadap kepuasan kerja yang mana *Emotion Management* merupakan Emosi mengukur kesan penciptaan diri oleh situasi tertentu dan mengaitkannya dengan bagaimana kesan itu dibandingkan dengan perasaan terhadap identitas seseorang (Averett & Heise, 1987). Kosa kata perasaan mencakup pengalaman, persepsi, dan definisi situasi bersama. Perasaan memberikan makna pada aktivitas kelompok, meningkatkan kebinekaan kelompok, dan mendorong solidaritas kelompok (Whorf, 1956). Emosi manajemen mengacu pada cara di mana orang mempengaruhi perasaan mereka sendiri dan ekspresi dan cara-cara di mana mereka mempengaruhi orang lain perasaan. Semua karyawan terlibat dalam emosi manajemen sebagai bagian dari

pekerjaan mereka dan majikan sering memainkan peran penting dalam membentuk emosi manajemen.

H_{2a} : *Planning and Goal Setting* berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja.

H_{2b} : *Access Management* berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja.

H_{2c} : *Catch Up Activities* berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja.

H_{2d} : *Emotion Management* berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode *survey* yakni pengamatan dan penyelidikan secara kritis untuk mendapatkan keterangan yang tepat terhadap suatu persoalan. Data primer dalam hal ini adalah rekapitulasi data dari hasil penyebaran kuesioner. Populasi dalam penelitian ini seluruh karyawan Hotel Sahid Raya Jogjakarta. Adapun responden berjumlah 110 responden, Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *non probability sampling* dengan teknik *convenience sampling*. Penggunaan *non probability sampling* dengan teknik *convenience sampling* ini dikarenakan teknik pengambilan sampel, tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2009).

Dalam penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut variabel penelitian. Instrumen penelitian diberi skor 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju) dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel.

Tabel 1. Interval Skala

Interval	Keterangan
1,00 s/d 1,79	Sangat Rendah
1,80 s/d 2,59	Rendah
2,60 s/d 3,39	Cukup Tinggi
3,40 s/d 4,19	Tinggi
4,20 s/d 5,00	Sangat Tinggi

Respon yang cenderung tinggi mengidentifikasi tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan sebaliknya respon yang cenderung rendah mengidentifikasi tingkat kepuasan kerja yang rendah.

Instrumen *High Performance Human Resource Management Practices* berasal dari Dessler (2007) yang berisi 17 item pernyataan, instrumen *Self Management Practices* berasal dari Castaneda *et al.*, (1999) yang berisi 20 item pernyataan, dan instrumen Kepuasan Kerja berasal dari Weiss *et al.*, (As'ad, 2000) yang berisi 20 item pernyataan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil validitas dan reliabilitas menyimpulkan bahwa tiap item pernyataan loading factor > 0,5 (valid). Selanjutnya dalam pengujian reliabilitas menghasilkan cronbach alpha > 0,6 (reliabel) (tabel 2 dan 3). Teknik statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Item-item Variabel *High Performance Human Resource Management Practices*, *Self Management Practices* dan Kepuasan Kerja

Indikator	Factor Loading	Nilai Kritis	Keterangan
HRM1	0,703	0,5	Valid
HRM2	0,648	0,5	Valid
HRM3	0,642	0,5	Valid
HRM4	0,622	0,5	Valid
HRM5	0,611	0,5	Valid
HRM6	0,662	0,5	Valid
HRM7	0,745	0,5	Valid
HRM8	0,648	0,5	Valid
HRM9	0,589	0,5	Valid
HRM10	0,616	0,5	Valid
HRM11	0,608	0,5	Valid
HRM12	0,724	0,5	Valid
HRM13	0,701	0,5	Valid
HRM14	0,545	0,5	Valid
HRM15	0,538	0,5	Valid
HRM16	0,571	0,5	Valid

HRM17	0,579	0,5	Valid
SMP1	0,844	0,5	Valid
SMP2	0,702	0,5	Valid
SMP3	0,691	0,5	Valid
SMP4	0,722	0,5	Valid
SMP5	0,816	0,5	Valid
SMP6	0,853	0,5	Valid
SMP7	0,701	0,5	Valid
SMP8	0,764	0,5	Valid
SMP9	0,689	0,5	Valid
SMP10	0,705	0,5	Valid
SMP11	0,870	0,5	Valid
SMP12	0,894	0,5	Valid
SMP13	0,819	0,5	Valid
SMP14	0,837	0,5	Valid
SMP15	0,837	0,5	Valid
SMP16	0,847	0,5	Valid
SMP17	0,869	0,5	Valid
SMP18	0,887	0,5	Valid
SMP19	0,853	0,5	Valid
SMP20	0,876	0,5	Valid
KK1	0,941	0,5	Valid
KK2	0,905	0,5	Valid
KK3	0,950	0,5	Valid
KK4	0,901	0,5	Valid
KK5	0,919	0,5	Valid
KK6	0,975	0,5	Valid
KK7	0,971	0,5	Valid
KK8	0,926	0,5	Valid
KK9	0,926	0,5	Valid
KK10	0,931	0,5	Valid
KK11	0,899	0,5	Valid
KK12	0,944	0,5	Valid
KK13	0,916	0,5	Valid
KK14	0,937	0,5	Valid
KK15	0,970	0,5	Valid
KK16	0,963	0,5	Valid
KK17	0,945	0,5	Valid
KK18	0,955	0,5	Valid
KK19	0,925	0,5	Valid
KK20	0,974	0,5	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2014.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Indikator	Cronbach Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
<i>Empowerment</i>	0,753	0,60	Reliabel
<i>Job Rotation</i>	0,671	0,60	Reliabel
<i>Employee Participation</i>	0,683	0,60	Reliabel
<i>Planning and Goal Setting</i>	0,923	0,60	Reliabel
<i>Access Management</i>	0,914	0,60	Reliabel
<i>Catch Up Activities</i>	0,911	0,60	Reliabel
<i>Emotion Management</i>	0,919	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,977	0,60	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2014.

Profil Responden

Tabel 4 menjelaskan bahwa mayoritas responden memiliki jenis kelamin laki-laki (73,6%), tingkat pendidikan Sarjana (75,5%), bekerja didivisi Operasional (41,8%) dan lama bekerja 6-10 (68,2%)

Tabel 4.1. Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Keterangan	Jumlah	Persentase
Laki-laki	81	73,6
Perempuan	29	26,4
Total	110	100,0

Sumber : Data Primer Diolah, 2014.

Tabel 4.2. Klasifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Keterangan	Jumlah	Persentase
SLTA	9	8,2
Diploma	18	16,4
S1	83	75,5
Total	110	100,0

Sumber : Data Primer Diolah, 2014.

Tabel 4.3. Klasifikasi Responden Berdasarkan Divisi

Keterangan	Jumlah	Persentase
<i>Public Relations</i>	19	17,3
Keuangan	11	10,0
Operasional	46	41,8
Officer	13	11,8
Lainnya	21	19,1
Total	110	100,0

Sumber : Data Primer Diolah, 2014.

Tabel 4.4. Klasifikasi Responden Berdasarkan Lama Kerja

Keterangan	Jumlah	Persentase
1-5 tahun	3	2,7
6-10 tahun	75	68,2
11-15 tahun	24	21,8
> 15 tahun	8	7,3
Total	110	100,0

Sumber : Data Primer Diolah, 2014.

Penelitian ini menggunakan dimensi *High Performance Human Resource Management Practices* dan *Self Management Practices* yang terdiri dari variabel: *High Performance Human Resource Management Practices Empowerment* (X1), *Job Rotation* (X2), *Employee Participation* (X3) dan *Self Management Practices (planning and goal setting)* (X4), *Acces Management* (X5), *Catch Up Activities* (X6), *Emotion Management* (X7), sebagai variabel bebas dan Kepuasan Kerja sebagai variabel terikat diuji dengan teknik *analisis regresi linier berganda*. Seperti yang ditunjukkan pada tabel 5

bahwa pada masing-masing variabel bebas memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. penjelasan ini sekaligus membuktikan bahwa Hasil analisis menunjukkan bahwa *job rotation, employee participation, planning and goal setting, acces management dan emotion management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan *empowerment dan catch up activities* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun demikian pengaruhnya tetap ada tidak secara langsung / kecil.

Pengujian Hipotesis (Uji t)

Tabel 5. Hasil Uji t

Variabel	Koefisien Regresi	t-hitung	Prob.
Konstanta	13,871	1,735	0,086
<i>Empowerment</i> (X ₁)	0,185	0,884	0,379
<i>Job Rotation</i> (X ₂)	0,7110	2,500	0,014
<i>Employee Participation</i> (X ₃)	0,1100	2,104	0,038
<i>Planning and Goal Setting</i> (X ₄)	0,827	2,516	0,013
<i>Access Management</i> (X ₅)	1,258	3,134	0,002
<i>Catch Up Activities</i> (X ₆)	0,457	1,027	0,307
<i>Emotion Management</i> (X ₇)	1,192	3,187	0,002

Sumber: Hasil Olah Data Regresi Linier Bergsanda, 2014.

Pada tabel 5 menjelaskan bahwa nilai probabilitas t_{hitung} (0,379) > *Level of Significant* (0,05), maka disimpulkan bahwa variabel *Empowerment* (X₁) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y). Sehingga hipotesis pertama tidak didukung.

Selanjutnya berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas t_{hitung} (0,014) < *Level of Significant* (0,05), maka disimpulkan bahwa variabel *Job Rotation* (X₂) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan(Y). Sehingga hipotesis kedua didukung.

Diperoleh nilai probabilitas t_{hitung} (0,038) < *Level of Significant* (0,05), maka disimpulkan bahwa variabel *Planning and Goal Setting* (X₃) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Dengan demikian, maka hipotesis didukung

Diperoleh nilai probabilitas t_{hitung} (0,013) < *Level of Significant* (0,05), maka disimpulkan bahwa variabel *Planning and Goal Setting* (X₄) berpengaruh positif dan

signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. sehingga hipotesis keempat didukung.

Diperoleh nilai probabilitas t_{hitung} (0,002) < *Level of Significant* (0,05), maka disimpulkan bahwa variabel *Access Management* (X₅) berpengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja Karyawan (Y). Dengan demikian, maka hipotesis didukung.

Diperoleh nilai probabilitas t_{hitung} (0,307) > *Level of Significant* (0,05), maka disimpulkan bahwa variabel *Catch Up Activities* (X₆) tidak berpengaruh signifikan Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Sahid Raya Yogyakarta (Y). Dengan demikian, maka hipotesis tidak didukung.

Diperoleh nilai probabilitas t_{hitung} (0,002) < *Level of Significant* (0,05), maka disimpulkan bahwa variabel *Emotion Management* (X₇) berpengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja Karyawan (Y). Dengan demikian, maka hipotesis didukung.

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 6. Hasil Regresi Linier Berganda Metode OLS

<i>Variabel</i>	Koefisien Regresi	t-hitung	Prob.
Konstanta	13,871	1,735	0,086
<i>Empowerment (X₁)</i>	0,185	0,884	0,379
<i>Job Rotation (X₂)</i>	0,7110	2,500	0,014
<i>Employee Participation (X₃)</i>	0,1100	2,104	0,038
<i>Planning and Goal Setting (X₄)</i>	0,827	2,516	0,013
<i>Access Management (X₅)</i>	1,258	3,134	0,002
<i>Catch Up Activities (X₆)</i>	0,457	1,027	0,307
<i>Emotion Management (X₇)</i>	1,192	3,187	0,002
R ²	: 0,876		
Adjusted R ²	: 0,8110		
F-statistik	: 102,874, Sig. = 0,000		
N	: 110		
Variabel Dependen (Y) = Kepuasan Kerja			

Sumber: Hasil Olah Data Regresi Linier Berganda, 2014.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik komputer *SPSS for Windows Release 13.00* diperoleh hasil persamaan Regresi Linier Berganda sebagai berikut :

$$Y = 13,871 + 0,185X_1 + 0,7110X_2 + 0,1100X_3 + 0,827X_4 + 1,258X_5 + 0,457X_6 + 1,192X_7$$

Pada persamaan di atas ditunjukkan pengaruh Pengaruh *High Performance Human Resource Management Practices* dan *Self Management Practices* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Sahid Raya Yogyakarta.

Pengujian Pengaruh *Empowerment (X1)* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel *Empowerment* tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Sahid Raya Yogyakarta. Dengan demikian, maka hipotesis H_{1a} ditolak (tidak didukung). Hal ini dapat diartikan, jika *Empowerment* meningkat dalam arti bahwa, jika perusahaan telah meningkatkan keterampilan sumber daya karyawan dengan cara perusahaan telah memberikan pelatihan atau *training* SDM kepada karyawan, perusahaan telah memberikan kewenangan-kewenangan kepada setiap karyawan dengan telah

memberikan kesempatan kepada karyawan untuk lebih berkembang, perusahaan telah memberikan motivasi atau dorongan kepada bawahan, perusahaan merangkul karyawan, dan perusahaan telah menghargai dan memanfaatkan kemampuan karyawan, maka Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Sahid Raya Yogyakarta akan tetap atau konstan.

Pengujian Pengaruh *Job Rotation (X2)* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel *Job Rotation* mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Sahid Raya

Yogyakarta. Dengan demikian, maka hipotesis H_{1b} diterima (didukung). Hal ini dapat diartikan, jika *Job Rotation* meningkat dalam arti bahwa, jika perusahaan telah merotasi tugas-tugas antar karyawan, merotasi karyawan di tempat (kantor) yang berbeda, merotasi jabatan karyawan, merotasi wewenang masing-masing karyawan, dan merotasi tanggungjawab masing-masing karyawan, maka Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Sahid Raya Yogyakarta akan mengalami peningkatan.

Pengujian Pengaruh *Employee Participation* (X3) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel *Employee Participation* mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Sahid Raya Yogyakarta. Dengan demikian, maka hipotesis H_{1c} diterima (didukung). Hal ini dapat diartikan, jika *Employee Participation* meningkat dalam arti bahwa, jika karyawan telah dilibatkan perusahaan dalam pengambilan keputusan, dilibatkan perusahaan dalam penyelesaian masalah perusahaan, dilibatkan perusahaan dalam perumusan strategi perusahaan, dilibatkan perusahaan dalam implementasi solusi (kebijakan), dan dilibatkan perusahaan dalam pengembangan strategi perusahaan lebih lanjut. Partisipasi karyawan merupakan sebagai suatu proses di mana pengaruh dibagi di antara individu yang bijak lain hierarkis yang tidak sama. Partisipasi karyawan, atau dikenal sebagai keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, keterlibatan karyawan di semua tingkat organisasi dalam pemeriksaan masalah, pengembangan strategi dan implementasi solusi, maka Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Sahid Raya Yogyakarta akan mengalami peningkatan.

Pengujian Pengaruh *Planning and Goal Setting* (X4) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel *Planning and Goal Setting* mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Sahid Raya Yogyakarta. Dengan demikian, maka hipotesis H_{2a} diterima (didukung). Hal ini dapat diartikan, jika *Planning and Goal Setting* meningkat dalam arti bahwa, jika dalam keseharian, karyawan telah merencanakan kegiatan sebelum memulai bekerja, telah mencoba untuk menjadwalkan pekerjaan responden, telah merencanakan karir responden dengan hati-hati, telah datang bekerja lebih awal untuk merencanakan hari-hari responden, dan karyawan telah menggunakan daftar dan agenda untuk menstruktur pekerjaannya sehari-hari. Karyawan melaksanakan suatu pekerjaan dimana tugas yang diberikan sudah ditetapkan targetnya atau sasarannya, misalnya untuk mencapai kuota yang ditargetkan atau menyelesaikan sejumlah tugas dengan batas waktu yang sudah ditentukan. Penentuan tujuan adalah proses yang kuat untuk berpikir tentang masa depan ideal karyawan, dan untuk memotivasi diri sendiri untuk mengubah visi-nya tentang masa depan pekerjaan ini menjadi kenyataan, maka Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Sahid Raya Yogyakarta akan mengalami peningkatan.

Pengujian Pengaruh *Access Management* (X5) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel *Access Management* mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Sahid Raya Yogyakarta. Dengan demikian, maka hipotesis H_{2b} diterima (didukung). Hal ini dapat diartikan, jika *Access Management* meningkat dalam arti bahwa, jika karyawan telah mengendalikan akses antar karyawan dengan tujuan untuk menyelesaikan pekerjaan responden, karyawan telah menggunakan tempat yang nyaman saat

bekerja dimana responden dapat bekerja tanpa interupsi, karyawan telah menahan panggilan telepon untuk karyawan ketika karyawan membutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaannya, terkadang dalam bekerja karyawan kesulitan dalam memenuhi target kerja perusahaan, dan karyawan telah mendorong pencapaian standar kerja yang baik. *Access management* merupakan pengendalian akses antar karyawan dengan tujuan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Manajemen akses adalah konsep sederhana. Setiap bisnis memiliki informasi yang perlu untuk dilindungi yang tidak sah untuk diungkapkan. Untuk melindungi informasi, perusahaan menetapkan kebijakan yang mengatur siapa yang dapat mengakses khusus kelas bisnis dan atau informasi pribadi., maka Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Sahid Raya Yogyakarta akan mengalami peningkatan.

Pengujian Pengaruh *Catch Up Activities* (X6) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel *Catch Up Activities* tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Sahid Raya Yogyakarta. Dengan demikian, maka hipotesis H_{2c} ditolak (tidak didukung). Hal ini dapat diartikan, jika *Catch Up Activities* meningkat dalam arti bahwa, jika karyawan telah datang lebih awal atau lembur guna mencegah gangguan dari campur tangan dalam pekerjaan ini, karyawan telah membawa pulang pekerjaan, saat hari libur, responden datang untuk bekerja, karyawan telah mampu dalam beradaptasi pada perubahan kondisi kerja, dan karyawan telah memastikan bahwa pekerjaan dapat dikerjakan di rumah. *Catch up activities* atau mengejar kegiatan merupakan keinginan karyawan untuk cepat beraktivitas dalam pekerjaan atau keinginan karyawan untuk berkerja lebih awal atau lembur guna mencegah

gangguan dari campur tangan dengan pekerjaannya dan mampu dalam beradaptasi pada perubahan kondisi kerja. *Catch up activities* dapat berdampak positif terhadap kepuasan kerja, maka Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Sahid Raya Yogyakarta akan tetap atau konstan.

Pengujian Pengaruh *Emotion Management* (X7) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel *Emotion Management* mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Sahid Raya Yogyakarta. Dengan demikian, maka hipotesis H_{2d} diterima (didukung). Hal ini dapat diartikan, jika *Emotion Management* meningkat dalam arti bahwa, jika karyawan telah belajar untuk mengelola agresifitas responden dengan rekan kerja dengan ekspresi muka responden dan nada bicara responden penting saat berinteraksi dengan rekan kerja, selain itu penting bagi karyawan memelihara profesionalisme hubungan dengan atasan maupun dengan rekan kerja, karyawan telah mencoba untuk menjaga emosi responden di bawah kendali, dan karyawan bisa meredam setiap emosi yang muncul. Emosi mengukur kesan penciptaan diri oleh situasi tertentu dan mengaitkannya dengan bagaimana kesan itu dibandingkan dengan perasaan terhadap identitas seseorang. Emosi manajemen mengacu pada cara di mana orang mempengaruhi perasaan mereka sendiri dan ekspresi dan cara-cara di mana mereka mempengaruhi orang lain perasaan. Semua karyawan terlibat dalam emosi manajemen sebagai bagian dari pekerjaan mereka dan majikan sering memainkan peran penting dalam membentuk emosi manajemen, maka Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Sahid Raya Yogyakarta akan mengalami peningkatan.

SIMPULAN

Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *High Performace Human Resource Management Practices dan Self Management Practices* pada Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Sahid Raya Jogjakarta. Temuan ini menjelaskan adanya pandangan dalam pendekatan baru untuk mengukur *High Performace Human Resource Management Practices dan Self Management Practices* dalam organisasi layanan seperti Hotel. Penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan yang memiliki *High Performace Human Resource Management Practices dan Self Management Practices* akan memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerjanya. Jika karyawan telah mengimplementasikan *High Performace Human Resource Management Practices dan Self Management Practices* secara tepat maka disamping diharapkan kepuasan kerjanya meningkat, karyawan Hotel akan memiliki kecepatan beradaptasi terhadap tuntutan perubahan lingkungan kerja dan dilingkungan luar organisasi dengan baik. Karyawan akan lebih struggle untuk memobilisasi sumber daya organisasi dengan efektif dan efisien.

Saran

Tidak hanya penting memiliki ketepatan dalam mengimplementasikan *High Performace Human Resource Management Practices dan Self Management Practices*, tetapi juga perlu dibangun *High Performace Human Resource Management Practices dan Self Management Practices* yang konsisten sebagai bagian dari organisasi jasa yang spesifik seperti hotel. Pentingnya implementasi dari *High Performace Human Resource Management Practices dan Self Management Practices* yang konsisten dan tepat untuk organisasi jasa seperti hotel sehingga akan memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggannya.

Bagi penelitian selanjutnya, Untuk penelitian selanjutnya karena generalisasi responden bersifat terbatas dalam penelitian ini, disarankan bagi penelitian selanjutnya untuk dapat membandingkan responden berdasarkan tingkat jabatan ataupun jenis pekerjaannya. Model penelitian ini masih bisa dikembangkan dengan memasukkan variabel lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan atau dengan memodifikasi model, sehingga penelitian yang dilakukan akan menjadi lebih kompleks dan detail.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., 2001, *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. Kogan Page, London.
- Armstrong, M., 2006, *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10ed.) London, Kogan page.
- As'ad, M. 2002, *Psikologi Industri*, Edisi Keempat, Yogyakarta: Liberty.
- Bamberger, P. & Meshoulam, I. 2000, *Human Resource Management Strategy*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barry. T., 1993, Empowerment: The US Experience, *Empowerment in the Organization*, 1(1).
- Beatty, R. W., Schneier, C. E. and McEvoy, G. M., 1987, Executive development and management succession, *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol(5): 289-322.
- Campion, M. A., Cheraskin, L. and Stevens, M. J., 1994, Career-related Antecedents and Outcomes of Job Rotation, *Academy of Management Journal*, 37(6): 1518-1542.
- Castaneda M, Thomas A. Kolenko, and Ramon J. Aldag., 1999, *Self-management perceptions and practices: a structural equations analysis*, *Journal Organizational Behavior*.

- Dessler , G., 2007, *Human resource management*. New Delhi: Prentice Hall of India Private Limited.
- Erez, A Judge,T.A, Bono,J.e, and Locke,E.A (2005), Core self evaluation, Job and life satisfaction: The role of concordance and attainment, *Journal of Applied Psychology*,vol.90,pp257-68.
- Gibson, Ivancevich, Donnely, 1991, *Organizations (Terjemahan)*, Cetakan Keempat, PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Graham, H & Bennet, R., 1998, *Human Resource Management* , (9thed) Great Britain, Pearson Education Limited.
- Helms, M. M., 2006, Theory X and Theory," Encyclopedia of Management Education. Retrieved November 1, 2008 from <http://www.enotes.com/managementencyclopedia/theory-x-theory-y>.
- Hubrect, J., and Teare, R., 1993, A Strategy for Partnership in Total Quality Service", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,4(1).
- Luthans, F., 2002, *Organizational Behaviour*, Ninth Edition, USA: McGraw-Hill Companies Inc.
- Luthans, F., 2005, *Organizational Behavior*," New York, McGraw-Hill Irwin.
- Locke, E. A., 1979, *The handbook of industrial and organizational psychology*. New York: Wiley.
- McDonald, T., and Siegall, M.,1993, The Effects of Technological Self-Efficacy and Job Focus on Job Performance, Attitude, and Withdraw Behaviors, *Journal of Psychology*, pp.465-475.
- Moorhead, G., Griffin, R. W., 2004, *Organizational behavior - Managing people and organizations*. Delhi: AITBS Publishers & Distributors.
- Muafi, 2010, Pengaruh *Self Management Practices* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, *Jurnal Keuangan Perbankan*, Vo. 14, No.1, Hal. 86-97.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M., 2007, *Human resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. USA: McGraw-Hill.
- Nykodym, N., Simonetti, J.L., Nielsen, W.R., and Welling, B. (1994)Employee Empowerment, *Empowerment in Organizations*, 2 (3): 45-55.
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: CV. Alfabeta.
- Snipes, R.L., Oswald, S.L., LaTour, M., & Armenakis, A.A. (2005) The Effects of Specific Job Satisfaction Facets on Customer Perceptions of Service Quality: An Employee-level Analysis, *Journal of Business Research*, 58: 1330-1339.
- Syed, Nausheen dan Lin Xiao Yan, 2012, Impact of High Performance Human Resource Management Practices on Employee Job Satisfaction: Empirical Analysis, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol. 4, No.2.
- Wagner, J.A., 1994, Participation's Effect on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence, *Academy of Management Review*, 19(2):312-331.