

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

(Studi pada Karyawan Hotel Sahid Raya Yogyakarta)

DIDIEK WIJAYA A.

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Metro

[*Pawirosudarso@gmail.com*](mailto:Pawirosudarso@gmail.com)

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 empirical 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.

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

1. LATAR BELAKANG MASALAH

Hotel Sahid Raya Yogyakarta adalah satu Hotel Berbintang di Jogjakarta. 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 Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan membutuhkan Sumber Daya Manusia yang dapat bekerja secara efektif dan efisien. Sumber Daya Manusia ini sangat menunjang berjalannya organisasi, karena betapapun sempurnanya suatu teknologi dan manajemen tanpa adanya Sumber Daya Manusia yang handal akan sulit kiranya bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

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 Sumber Daya 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 Sumber Daya 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 kepuasan 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.

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. 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)”.

2. LANDASAN TEORI

2.1 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 kerier yang tinggi.

2.2 High Performance Human Resource Management Practices

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) mengacu pada kebijakan dan praktik yang terlibat dalam melaksanakan Sumber Daya Manusia (SDM) aspek posisi manajemen termasuk perencanaan Sumber Daya 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 Sumber Daya Manusia telah mendapatkan minat yang besar dalam beberapa tahun terakhir sebagai sumber keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang kompleks. Tujuan kinerja tinggi manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan bantuan karyawan (Armstrong, 2001). Menurut Bamberger dan Meshoulam (2000), kinerja tinggi praktik Sumber Daya 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.

2.3 Indikator High Performance Human Resource Management Practices

2.a. Empowerment

Sebuah praktik manajemen Sumber Daya 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. 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.b. Job Rotation

Rotasi pekerjaan merupakan salah satu pertunjukan tinggi praktik manajemen Sumber Daya 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.

2.c. 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.

2.3 Self Management Practices

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. 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.

2.4 Indikator Self Management Practices

3.a 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 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.

3.b. Access Management

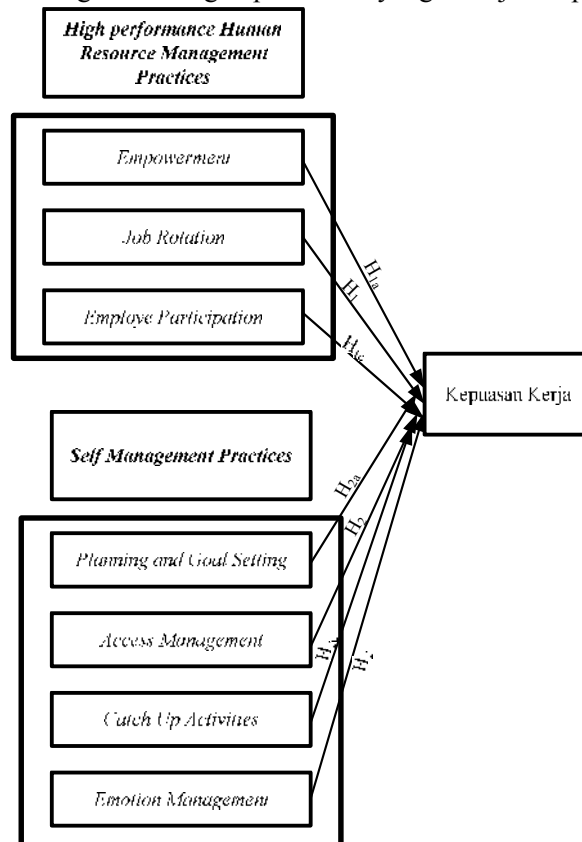
Access management adalah pengendalian akses bawahan dengan tujuan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Manajemen akses adalah konsep sederhana. Setiap bisnis memiliki informasi yang perlu untuk dilindungi yang tidak sah untuk diungkapkan. Untuk melindungi informasi, perusahaan menetapkan kebijakan yang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

3.c. 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).

3.d Emotional Management

Emosi mengukur kesan penciptaan diri oleh situasi tertentu dan mengaitkannya dengan bagaimana kesan itu dibandingkan dengan perasaan terhadap identitas seseorang. Kosa kata perasaan mencakup pengalaman, persepsi, dan definisi situasi bersama. Perasaan memberikan makna pada aktivitas kelompok, meningkatkan kebinekaan kelompok, dan mendorong solidaritas kelompok. 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. Beberapa kajian tersebut digunakan untuk mengembangkan kerangka pemikiran yang ditunjukkan pada gambar 1.



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

3. HIPOTESIS

High Performance Human Resource Management Practices

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.

Self Management Practices

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.

4. 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, 2008).

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. 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 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.

5. HASIL

Profil Responden (N=110)

Mayoritas responden memiliki jenis kelamin laki-laki (73,6%), tingkat pendidikan Sarjana (75,5%), bekerja di divisi Operasional (41,8%) dan lama bekerja 6-10 (68,2%). 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), *Access 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 diketahui 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*,

access 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.

F. Pengujian Hipotesis (Uji t)

Tabel 5. Hasil Uji t

<i>Variabel</i>	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 Berganda, 2014.

Pada tabel 5 menjelaskan bahwa nilai probabilitas $t_{\text{hitung}} (0,379) > \text{Level of Significant} (0,05)$, 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 $t_{\text{hitung}} (0,014) < \text{Level of Significant} (0,05)$, maka disimpulkan bahwa variabel *Job Rotation* (X₂) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan(Y). Sehingga hipotesis kedua didukung.

Diperoleh nilai probabilitas $t_{\text{hitung}} (0,038) < \text{Level of Significant} (0,05)$, 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 $t_{\text{hitung}} (0,013) < \text{Level of Significant} (0,05)$, maka disimpulkan bahwa variabel *Planning and Goal Setting* (X₄) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. sehingga hipotesis keempat didukung.

Diperoleh nilai probabilitas $t_{\text{hitung}} (0,002) < \text{Level of Significant} (0,05)$, maka disimpulkan bahwa variabel *Access Management* (X₅) berpengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja Karyawan (Y). Dengan demikian, maka hipotesis didukung. Diperoleh nilai probabilitas $t_{\text{hitung}} (0,307) > \text{Level of Significant} (0,05)$, 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 $t_{\text{hitung}} (0,002) < \text{Level of Significant} (0,05)$, 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</i> (X ₁)	0,185	0,884	0,379
<i>Job Rotation</i> (X ₂)	0,7110	2,500	0,014

<i>Variabel</i>	Koefisien Regresi	t-hitung	Prob.
<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

R² : 0,876
Adjusted R² : 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.

6. PEMBAHASAN

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. 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.

7. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *High Performance 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 Performance Human Resource Management Practices* dan *Self Management Practices* dalam organisasi layanan seperti Hotel. Penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan yang memiliki *High Performance Human Resource Management Practices* dan *Self Management Practices* akan memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerjanya. Jika karyawan telah mengimplementasikan *High Performance 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 di lingkungan luar organisasi dengan baik. Karyawan akan lebih struggle untuk memobilisasi sumber daya organisasi dengan efektif dan efisien.

8. SARAN

Tidak hanya penting memiliki ketepatan dalam mengimplementasikan *High Performance Human Resource Management Practices* dan *Self Management Practices*, tetapi juga perlu dibangun *High Performance Human Resource Management Practices* dan *Self Management Practices* yang konsisten sebagai bagian dari organisasi jasa yang spesifik seperti hotel. Pentingnya implementasi dari *High Performance 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, *Strategi Human Resource Management: A Guide to Action*. Kogan Page, London.
- Armstrong, M., 2006, *A Handbook of Human Resource Management Practices* (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.
- 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, *Journals of Applied Psychology*, vol.90,pp257-88.
- Gibson, Ivancevich, Donnely, 1991, *Organization* (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>.
- Luthans, F., 2002, *Organization behaviour*, Niinth Edition, USA: McGraw-Hill Irwin Companies Inc.
- Luthan, F., 2005, *Organizational behaviour*,” New York, McGraw-Hill Irwin.
- Locke, E. A., 1979, *The Handbook of industrial and organizational psychology*. New York: Wiley.

- Maria Castanada, Thomas A. Kalenko, and Ramon J. Aldag., 1999, Self-Management perceptions and practices: a structural equations analysis *Journal Organization Behaviour*.
- 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 Behaviors – Managing People and organizations*. Delhi: AITBS Publishers & Distributions.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M., 2007, *Human resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, Vol. 14, No.1, Hal. 86-97.
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: CV. Alfabeta.