

PERAN *HIGH PERFORMANCE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* DALAM UPAYA PENINGKATAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN CV PUTRA SALA GROUP

Albert Kurniawan Purnomo¹

¹Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen, Universitas Nurtanio Bandung

Email: kurniawanalbert@yahoo.com

ABSTRAK

Setiap organisasi juga mengharapkan karyawan merasa puas bekerja di organisasi tersebut. Kepuasan kerja karyawan ditunjukkan lewat hasil pekerjaan, antusiasme, dan semangat mereka. Perusahaan perlu peka dan mampu memahami potensi (talenta) karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui High Performance Human Resource Management mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Obyek penelitian pada CV Putra Sala Group dengan jumlah responden sebanyak 60 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan Convenience Random Sampling. Analisis data yang digunakan adalah metode regresi linier berganda. Hasil analisis menyatakan terdapat pengaruh signifikan High Performance Human Resource Management terhadap kepuasan kerja karyawan, atau dengan kata lain berarti High Performance Human Resource Management mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan CV Putra Sala Group.

Kata Kunci: *High Performance Human Resource Management*; Kepuasan kerja karyawan

1. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan yang maju tidak lepas dari dukungan seluruh anggota di dalamnya. Peran atau partisipasi para karyawan juga bisa menjadi keputusan direksi perusahaan. Hal ini mampu memberikan dampak baik bagi perusahaan, yaitu karyawan menjadi puas, Kepuasan kerja masih menarik untuk diteliti karena banyak penelitian menunjukkan ada hubungan positif dengan *job performance* (Hunter & Thatcher, 2007, dalam Fairuzzabdi, dkk, 2016), selain itu *High Performance Human Resource Management* juga berpengaruh positif terhadap kepuasan (Wijaya & Sawitri, 2015).

Dalam menciptakan kepuasan kerja, maka dalam mencapai *High Performance Human Resource Management* ada beberapa tindakan yang harus dilakukan dari atasan dan karyawan, yaitu melalui pemberlakuan sistem rotasi pekerjaan (*Job Rotation*), hal ini dilakukan agar karyawan tidak cepat jenuh. (Wijaya, 2015). Selain *Job Rotation*, perusahaan perlu melakukan *Empowerment*, di mana pemberdayaan didasarkan pada pemberian ketrampilan, kewenangan, kesempatan, motivasi, dan memberikan tanggungjawab kepada karyawan. Berdasarkan penelitian Mischra & Spreitzer, 1998; dalam Widjaja, dkk, 2008:72) menyatakan *empowerment* akan meningkatkan perasaan berarti karyawan dalam melakukan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan komitmen dan mengurangi keinginan untuk keluar, dan juga akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan (*Employee Satisfaction*).

Karyawan akan lebih puas juga ditentukan oleh peran serta mereka dalam berpartisipasi dalam perusahaan, terbukti dari penelitian Luthans, 2005; Moorhead & GrifCin, 2004; dalam Wijaya & Sawitri, 2015) menyatakan ketika karyawan dilibatkan aktif dalam pengambilan keputusan perusahaan, tingkat absensi menurun, komitmen menjadi lebih besar, kinerja meningkat, dan kepuasan kerja menjadi lebih besar.

Kontribusi *High Performance Human Resource* diantaranya: motivasi bekerja karyawan meningkat, kepercayaan diri meningkat, definisi pekerjaan dan kriteria lebih jelas, tujuan perusahaan akan mudah tercapai, karyawan menjadi lebih kompeten, motivasi, komitmen, dan intensi karyawan untuk tetap bertahan meningkat (loyalitas karyawan tercapai). Dari beberapa literatur dan penelitian terdahulu, peneliti mencoba mengambil tempat penelitian CV. Putra Sala Group, perusahaan swasta yang bergerak di bidang konveksi, peneliti telah mengamati beberapa permasalahan diantaranya, kurangnya semangat kerja pada sebagian karyawan perusahaan, ada perilaku mengarah kepada kejenuhan dalam bekerja, serta kurangnya komitmen perusahaan pada karyawan tersebut yang mengakibatkan karyawan kurang loyal pada perusahaan. Maka berdasarkan situasi di atas, penulis tertarik untuk mengetahui peran *High Performance Human Resource Management* dalam upaya peningkatan Kepuasan kerja karyawan CV Putra Sala Group.

Rumusan Masalah

Dari beberapa teori, literatur, dan permasalahan pada obyek penelitian maka peneliti, mengambil beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *Empowerment* terhadap Kepuasan kerja karyawan CV Putra Sala Group?
2. Apakah terdapat pengaruh *Job Rotation* terhadap Kepuasan kerja karyawan CV Putra Sala Group?
3. Apakah terdapat pengaruh *Employee Participation* terhadap Kepuasan kerja karyawan CV Putra Sala Group?
4. Apakah terdapat pengaruh *High Performance Human Resource Management* terhadap Kepuasan kerja karyawan CV Putra Sala Group?

Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah, peneliti dapat menjabarkan ke dalam tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *Empowerment* terhadap Kepuasan kerja karyawan CV Putra Sala Group.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *Job Rotation* terhadap Kepuasan kerja karyawan CV Putra Sala Group.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *Employee Participation* terhadap Kepuasan kerja karyawan CV Putra Sala Group.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *High Performance Human Resource Management* terhadap Kepuasan kerja karyawan CV Putra Sala Group.

TINJAUAN PUSTAKA

High Performance Human Resource Management

Noe et al. (2006: 330) mengatakan bahwa *performance management* merupakan proses melalui manajer yang memastikan bahwa kegiatan karyawan dan *output* adalah keselarasan dengan tujuan organisasi.

Aguinis (2009:2) *performance management* dinyatakan sebagai proses berkelanjutan didalamnya ada proses mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim serta menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategi organisasi.

Indikator *High Performance Human Resource Management*

Menurut penelitian Wijaya & Sawitri (2015) *High Performance Human Resource Management* memiliki 3 (tiga) indikator: *Empowerment*, *Job Rotation*, dan *Employee Participation*.

Empowerment adalah praktik SDM berbagi informasi, penghargaan, dan kekuasaan dengan karyawan dengan tujuan mereka mampu memiliki inisiatif dan membuat keputusan untuk *problem solving*. Pemberdayaan didasarkan atas pemberian ketrampilan, kewenangan, kesempatan, tanggungjawab penuh, motivasi (Wijaya, 2015). Stewart dalam Widjaja (2008) menyatakan *employee empowerment* berarti memampukan dan memberi kesempatan untuk karyawan merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan rencana kerja. Luthans dalam Widjaja (2008) *empowerment* dinyatakan sebagai wewenang dalam membuat keputusan dalam sebuah posisi pekerjaan tanpa membutuhkan persetujuan orang lain.

Job Rotation meliputi kegiatan mencari, menempatkan, dan memberdayakan sumber daya manusia yang ada di perusahaan secara efektif dan efisien. Rotasi jabatan merupakan proses perpindahan posisi dalam pekerjaan secara horizontal dengan tujuan mengatasi kejenuhan dalam bekerja dan meningkatkan pengetahuan, serta keahlian karyawan (Jamil, 2016:99). *Job rotation* juga akan meningkatkan produktivitas, tetapi tetap diperlukan *training* dan *development* untuk mendukung posisi yang akan ditempati karyawan (Radita & Netra, 2017:1342).

Employee Participation adalah kondisi dimana karyawan diinformasikan dan dilibatkan pendapatnya untuk mampu memengaruhi pengambilan keputusan perusahaan. Ada tiga konsep dalam *Employee Participation*: Pengaruh, Interaksi, dan berbagi informasi saran dengan karyawan. Karyawan diberi otonomi dan kebebasan berpendapat, pendapat mereka mampu memengaruhi sistem kerja, *job description* (Adham, 2014:369-370).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyenangkan yang berasal dari persepsi tentang pemenuhan suatu pekerjaan atau penghargaan atas pemenuhan dari suatu pekerjaan yang penting. Menurut Robbins (2008: 73), berpendapat kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah “*a positive feeling about one’s job resulting from an evaluation of its characteristics*”.

Robbins (2008: 83) menyatakan bahwa ada konsekuensi ketika karyawan menyukai pekerjaan mereka, dan ada konsekuensi ketika karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka. Menurut Robbins, ada empat konsekuensi dari ketidakpuasan, yaitu:

1. Keluar (*Exit*): perilaku yang diarahkan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru sekaligus mengundurkan diri.
2. Menyuarakan (*Voice*): secara aktif dan konstruktif berupaya memperbaiki kondisi, termasuk mengusulkan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.

3. Kesetiaan (*Loyalty*): sikap pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi dalam menghadapi kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk "melakukan hal yang benar."
4. Mengabaikan (*Neglect*): sikap pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang kronis, penurunan usaha dan peningkatan tingkat kesalahan.

Hipotesis Penelitian

Dari teori dan beberapa penelitian pada pendahuluan, peneliti membuat beberapa hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Terdapat pengaruh *Empowerment* terhadap Kepuasan kerja karyawan CV Putra Sala Group.

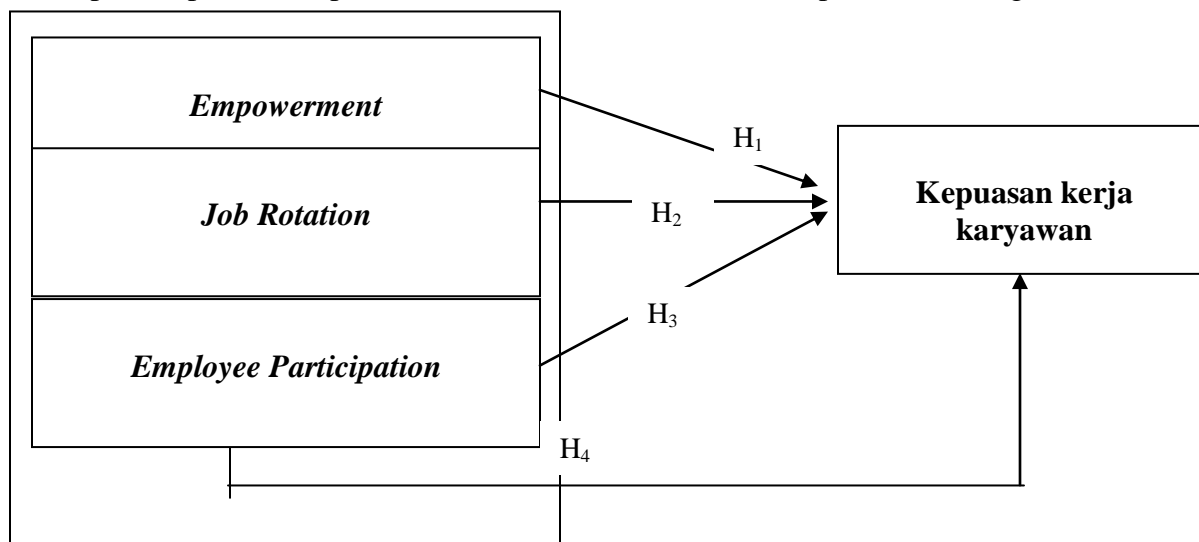
H₂ : Terdapat pengaruh *Job Rotation* terhadap Kepuasan kerja karyawan CV Putra Sala Group.

H₃ : Terdapat pengaruh *Employee Participation* terhadap Kepuasan kerja karyawan CV Putra Sala Group.

H₄ : Terdapat pengaruh *High Performance Human Resource Management* terhadap Kepuasan kerja karyawan CV Putra Sala Group.

2. MODEL PENELITIAN

Dari hipotesis penelitian, peneliti membuat visual dalam model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah riset asosiatif. Penelitian korelasional adalah penelitian yang bertujuan menentukan apakah antar variabel atau dengan yang lainnya terdapat pengaruh yang mampu memberikan perubahan pada variabel lainnya (Sekaran, 2016:44).

Metode Penetapan Sampel

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *nonprobability sampling* yang metoda penetapannya dengan cara *Convenience Random Sampling*. *Convenience Random Sampling* merupakan metoda penetapan sampel dengan didasarkan atas sekehendak peneliti atau

kebebasan saja secara kebetulan membagikan kuesioner kepada responden yang ditemui (Kurniawan, 2014: 82).

Operasionalisasi Variabel

Kepuasan kerja sebagai variabel *dependent* dan *High Performance Human Resource Management* (HRM) sebagai variabel *independent*. High Performance HRM dijabarkan melalui *Empowerment*, *Job Rotation*, *Employee Participation* sebagai subvariabel *independent*.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan skala *Likert* pada kuesioner. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Indrawan & Yaniawati, 2016: 117). Dalam penelitian ini terdapat 16 pernyataan tentang *Empowerment*, *Job Rotation*, *Employee Participation* yang diukur dengan menggunakan skala *Likert* dan diadaptasi langsung dengan modifikasi oleh peneliti dari hasil beberapa penelitian (Radita & Netra, 2017; Widjaja, 2008; Wijaya & Sawitri, 2015).

Kepuasan kerja yang sebagai variabel *dependent* (Y) memiliki 4 (empat) pertanyaan yang erat mencerminkan karakteristik yang menentukan kepuasan kerja, sebagaimana ditentukan oleh Hackman dan Oldham (1976); dalam Chia (2010).

Berikut uraian komposisi indikator-indikator tersebut dalam Tabel 1:

Tabel 1
Komposisi Indikator dan Jumlah Butir Pernyataan

No	Indikator Pertanyaan	Jumlah Butir Pertanyaan
1	Kepuasan kerja	4
2	<i>Empowerment</i>	5
3	<i>Job Rotation</i>	5
4	<i>Employee Participation</i>	6

Sumber: Radita & Netra, 2017; Widjaja, 2008; Wijaya & Sawitri, 2015 dengan modifikasi

Teknik Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan dengan menggunakan alat ukur kuesioner. Kuesioner menurut Sekaran (2016: 142) adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan responden jawab.

Hasil dan Pembahasan

Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk melihat keakuratan pernyataan dalam menjelaskan variabel

Tabel 2. Uji Validitas *High Performance Human Resource Management*

Item Pernyataan	r hitung	r kritis	Kesimpulan
<i>Empowerment1</i>	0,796	0,30	Valid
<i>Empowerment2</i>	0,739	0,30	Valid
<i>Empowerment3</i>	0,749	0,30	Valid
<i>Empowerment4</i>	0,787	0,30	Valid
<i>Empowerment5</i>	0,820	0,30	Valid
<i>Job Rotation 1</i>	0,663	0,30	Valid
<i>Job Rotation 2</i>	0,549	0,30	Valid
<i>Job Rotation 3</i>	0,615	0,30	Valid
<i>Job Rotation 4</i>	0,642	0,30	Valid
<i>Job Rotation 5</i>	0,737	0,30	Valid
<i>Employee Participation 1</i>	0,644	0,30	Valid
<i>Employee Participation 2</i>	0,741	0,30	Valid
<i>Employee Participation 3</i>	0,631	0,30	Valid
<i>Employee Participation 4</i>	0,816	0,30	Valid
<i>Employee Participation 5</i>	0,882	0,30	Valid
<i>Employee Participation 6</i>	0,861	0,30	Valid

Sumber : Hasil Olah Data (2017)

Dari hasil tabel 2 menunjukkan variabel independen memiliki item pernyataan yang valid karena memiliki nilai di atas 0,30.

Tabel 3. Uji Validitas *Kepuasan Kerja*

Item Pernyataan	r hitung	r kritis	Kesimpulan
Kepuasan Kerja1	0,614	0,30	Valid
Kepuasan Kerja2	0,728	0,30	Valid
Kepuasan Kerja3	0,719	0,30	Valid
Kepuasan Kerja4	0,653	0,30	Valid

Sumber : Hasil Olah Data (2017)

Dari hasil tabel 3 menunjukkan variabel independen memiliki item pernyataan yang valid karena memiliki nilai di atas 0,30.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat konsistensi pernyataan dalam menjelaskan variabel. Kriteria minimal yang harus terpenuhi adalah *Cronbach Alpha* adalah 0,60.

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Variabel	r hitung	r kritis	Kesimpulan
<i>Empowerment</i>	0,836	0,60	Reliabel
<i>Job Rotation</i>	0,626	0,60	Reliabel
<i>Employee Participation</i>	0,859	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,606	0,60	Reliabel

Sumber : Hasil Olah Data (2017)

Dari hasil tabel 4 menunjukkan variabel independen dan dependen reliable karena memiliki nilai *Cronbach Alpha* di atas 0,60.

Uji Normal

Tabel 5. Uji Normalitas

Asym Sig	Kesimpulan
0,969	Normal

Sumber : Hasil Pengolahan (2017)

Pada tabel 5 dapat diterangkan bahwa angka signifikansi dari uji Kolmogorov Smirnov tersebut lebih besar dari nilai signifikansi yang telah ditentukan yaitu 0,05 sehingga berdasarkan data tersebut dapat dijelaskan bahwa model regresi berdistribusi normal. Hal ini membuktikan bahwa model regresi layak dipakai untuk prediksi variabel terikat.

Uji Multikolinearitas

Tabel 6. Uji Multikolinearitas

Variabel	Collinearity Statistics		Kesimpulan
	Tolerance	VIF	
<i>Empowerment</i>	0,941	1,063	Terbebas
<i>Job Rotation</i>	0,879	1,138	Terbebas
<i>Employee Participation</i>	0,830	1,204	Terbebas

Dependent: Kepuasan Kerja

Sumber : Hasil Pengolahan (2017)

Dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan ternyata hasil uji multikolinearitas dengan terlihat dalam tabel 6 , ketiga variabel independen *Empowerment*, *Job Rotation*, *Employee Participation* menunjukkan angka VIF kurang dari 10 dan nilai tolerance di atas 0,10. Dengan demikian dapat disimpulkan model regresi tersebut tidak terdapat masalah multikolinearitas, maka model yang ada layak dipakai.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 7. Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Asym Sig	Kesimpulan
<i>Empowerment</i>	0,884	Terbebas
<i>Job Rotation</i>	0,959	Terbebas
<i>Employee Participation</i>	0,764	Terbebas

Dependent: unstandardized residual

Sumber : Hasil Pengolahan (2017)

Dalam penelitian ini uji heteroskedastisitas menggunakan metode uji Sperman's rho yaitu mengkorelasikan variabel independen dengan nilai *unstandardized residual*. Jika korelasi antara variabel independen dengan residual didapat signifikansi lebih dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis pertama hingga ketiga akan terlihat dari tabel 8 berikut:

Tabel 8. Uji Parsial Regresi

Variabel	Asym Sig	t _{hitung}	R Square	Kesimpulan
<i>Empowerment</i>	0,473	0,722	2,96%	Hipotesis 1 ditolak
<i>Job Rotation</i>	0,000	8,981	60,37%	Hipotesis 2 diterima
<i>Employee Participation</i>	0,000	5,371	38,81%	Hipotesis 3 diterima

Dependent: Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil Pengolahan (2017)

Hipotesis pertama

Hasil pengujian parsial (uji t) antara variabel *Empowerment* dengan variabel Kepuasan Kerja menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar 0,722, dan nilai probabilitas sebesar 0,473. Nilai $t_{hitung} < 1,96$ ($0,722 < 1,96$) serta signifikansi lebih dari 0,05 ($0,473 > 0,05$) hal ini berarti bahwasecara parsial *Empowerment* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa rasio *Empowerment* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja tidak dapat diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wijaya & Swatri (2015:73).

Hipotesis kedua

Hasil pengujian parsial (uji t) antara variabel *Job Rotation* dengan variabel Kepuasan Kerja menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar 8,981, dan nilai probabilitas sebesar 0,000. t_{kritis} adalah -1,96. Karena nilai $t_{hitung} > t_{kritis}$ ($8,981 > 1,96$) serta signifikansi kurang dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) hal ini berarti bahwa secara parsial *Job Rotation* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa *Job Rotation* berpengaruh signifikan terhadap *Job Rotation* dapat diterima. Besar kontribusi variabel *Job Rotation* terhadap Kepuasan Kerja adalah 60,37%. Hasil ini mendukung penelitian dari Wijaya & Swatri (2015:73); Warsi (2016:282); Rahman & Solikhah (2016:43); dan Jamil (2016:112) bahwa rasio *Job Rotation* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Rotasi pekerjaan merupakan salah satu alternatif jika karyawan menderita rutinisasi yang berlebihan atau kebosanan atas kerja mereka, hal tersebut perlu jika karyawan tersebut menganggap bahwa pekerjaannya tidak lagi menantang, maka karyawan tersebut oleh perusahaan seharusnya dipindahkan ke pekerjaan lain, pada tingkat yang sama, yang mempunyai persyaratan keterampilan dan disesuaikan dengan kompetensi.

Hipotesis ketiga

Hasil pengujian parsial (uji t) antara variabel *Employee Participation* dengan variabel Kepuasan Kerja menunjukkan nilai t hitung sebesar 5,371, dan nilai probabilitas sebesar 0,000. t_{kritis} adalah 1,96. Karena nilai $t_{hitung} > t_{kritis}$ ($5,371 > 1,96$) serta signifikansi kurang dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) hal ini berarti bahwa secara parsial *Employee Participation* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa rasio *Employee Participation* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dapat diterima. Besar kontribusi variabel *Employee Participation* terhadap Kepuasan Kerja adalah 38,81%.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Wijaya & Swatri (2015:73); Adham (2014:368), yang menyatakan bahwa *Employee Participation* secara parsial berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Hal ini dapat diartikan, jika *Employee Participation*, karyawan dilibatkan perusahaan dalam pengambilan keputusan, *problem solving*, dilibatkan dalam perumusan strategi perusahaan, Partisipasi karyawan merupakan sebagai suatu proses di mana pengaruh dibagi di antara individu yang bijak lain hirarkis 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. Kepuasan Kerja dan performa kerja nya meningkat ketika ada penghargaan berupa dilibatkan dalam perusahaan, mampu memberikan masukan, saran, dan membuat kebijakan yang mampu mendorong kemajuan perusahaan karena karyawan akan puas pada perusahaan.

Partisipasi aktif akibat dari keterlibatan ini tidak akan berhenti hanya dalam sebuah siklus program, namun akan terus menjadi kebiasaan atau budaya kerja yang selalu ingin tampil lebih Baik. Keterlibatan karyawan membawa organisasi mampu menjalankan setiap proses perbaikan yang direncanakan. Pelatihan juga akan membantu menjadikan karyawan mendapat ketrampilan yang diperlukan.

Hipotesis keempat

Uji pengaruh *Empowerment*, *Job Rotation*, dan *Employee Participation* terhadap Kepuasan kerja karyawan, ditampilkan dari tabel sebagai berikut:

Tabel 9. Uji Simultan Regresi

Model	F _{hitung}	Signifikan	Adjusted R Square	Signifikan
Regression	55,901	0,000	0,736	Hipotesis 4 diterima

Sumber : Hasil Pengolahan (2017)

Dari hasil analisis regresi dapat diketahui bahwa secara bersama-sama variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Hal ini dapat dibuktikan dari

nilai F_{hitung} sebesar 55,901 dengan nilai signifikansi (sig) sebesar 0,000. F_{tabel} untuk tingkat signifikansi 0,05 dengan $df_1=3$ (jumlah variabel-1) dan $df_2=56$ ($n-k-1$) adalah 3,01. Karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($55,901 > 3,01$) dan signifikansi (sig) jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kepuasan kerja atau dapat dikatakan bahwa *Empowerment*, *Job Rotation*, dan *Employee Participation* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Besar kontribusi secara simultan variabel *Empowerment*, *Job Rotation*, dan *Employee Participation* terhadap kepuasan kerja adalah 73,6%, sedangkan sisanya 26,4% dipengaruhi variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Secara parsial *Job Rotation* dan *Employee Participation* yang berpengaruh terhadap Kepuasan kerja karyawan. Dengan adanya penerapan *Job Rotation* maka karyawan menjadi tidak cepat bosan, jenuh, akan termotivasi dan tertantang akan pekerjaan yang juga disesuaikan dengan fungsi, tanggungjawab, dan pekerjaan. *Employee Participation* juga berdampak positif pada kepuasan karyawan, karyawan akan merasa lebih dihargai, dipertimbangkan masukan dan ide kreatif nya dalam pengembangan perusahaan. Hal ini akan membantu juga pada peningkatan kualitas diri karyawan maupun organisasi; sedangkan untuk *Empowerment* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan CV Putra Sala Group. Dari pengujian simultan variabel *High Performance Human Resource Management* juga berpengaruh terhadap Kepuasan kerja karyawan CV Putra Sala Group.

Saran

1. Pihak manajemen CV Putra Sala Group lebih memberikan kepercayaan pada karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tanpa bergantung pada pimpinan.
2. Pihak manajemen CV Putra Sala Group mengusahakan adanya komunikasi yang efektif antara pimpinan dan karyawan misalnya melalui briefing sebelum aktivitas dilakukan atau setelah aktivitas selesai, sebagai evaluasi kerja.
3. Pihak manajemen CV Putra Sala Group memberikan kesempatan yang sama pada karyawan agar memodifikasi aturan, dan pedoman kerja sesuai posisi kerja.
4. Pihak manajemen CV Putra Sala Group memberikan kesempatan yang sama pada karyawan untuk memberikan masukan yang membangun perusahaan agar lebih profesional.
5. Adanya *training* dan pengembangan SDM agar kinerja karyawan meningkat dan karyawan menjadi lebih puas, turnover menjadi turun.

REFERENSI

- Adham, A. 2014. *Employee Involvement and its Impact on Job Satisfaction and Organisational Commitment* (Evidence from the 2011 Workplace Relations Study). International Journal of Science : Basic and Applied Research (IJSBAR). Vol. 18. No 2. 2014. Pp.368-400.
- Aguinis, H. 2009. *Performance Management Second Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Chia, F. 2008. *Pengaruh Performance Management Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Level Junior Manager Hotel Panghegar*. Skripsi Tidak Dipublikasikan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha, Bandung.

- Indrawan, R; & Yaniawati, P. 2016. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran untuk Manajemen, Pembangunan, dan Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.
- Jamil. M. 2016. Rotasi Pekerjaan dan Kinerja Karyawan: Peran Kepuasan Kerja dan Variasi Ketrampilan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Sekretari* Volume 1 Nomor 2. Desember 2016, halaman 96-117.
- Kurniawan, A. 2014. *Metode Riset untuk Ekonomi & Bisnis (Teori, Konsep, & Praktik Penelitian Bisnis Dilengkapi Perhitungan Pengolahan Data dengan IBM SPSS 22.0)*. Bandung: Alfabeta.
- Noe, R.A, Hollenbeck, J.R., Genhart, B., & Wright, P. 2006. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. 5th edition*. NY. McGraw-Hill Irwin.
- Raditia & Netra. 2017. Pengaruh Job Rotation dan Job Performance Terhadap Organizational Commitment Pada Karyawan Melia Bali. *E-Journal Manajemen Unud*, Volume 6 Nomor 3. pp.1340-1367.
- Rahman & Solikhah. 2016. Analisis Pengaruh Rotasi Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Lembaga Keuangan Mikro Syariah. *Jurnal Muqtasid* Volume 7. Nomor 2. Pp. 23-49.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua Belas. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U; & Bougie. R. 2016. *Research Methods for Business Seventh Edition*. UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Widjaja, D.C; Fulbertus, M; Kusuma, F. 2008. *Analisis Persepsi Employee Empowerment Terhadap Employee Turnover Intention Di Hotel X, Kupang, Nusa Tenggara*. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, Vol. 4, No.2, pp.72-84.
- Wijaya. D. 2015. *Pengaruh High Performance Human Resource Management dan Self Management Practices Pada Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Hotel Sahid Raya Yogyakarta)*. *Derivatif* Vol. 9. No.2. pp.85-96.
- Wijaya. D; & Sawitri. H.S.R. 2015. *Pengaruh High Performance Human Resource Management Practices dan Self Management Practices Pada Kepuasan Kerja Karyawan*. *Jurnal Bisnis & Manajemen* Vol. 15, No.2. pp. 57-78.