

## MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN HOTEL BERBINTANG LIMA DI KOTA BANDUNG

**Herni Suryani**

Universitas Winaya Mukti Bandung

[herni.suryani@gmail.com](mailto:herni.suryani@gmail.com)

**R. Bobby Renaldy Arifin W**

*The Papandayan Hotel* Bandung

bobby@yahoo.com

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepuasan kerja dan kinerja karyawan serta untuk membuktikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada *The Papandayan Hotel* Bandung. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan *The Papandayan Hotel* Bandung. Penelitian menggunakan metode dengan pendekatan metode deskriptif dan verifikatif dengan sampel sebesar 69 responden, model analisis menggunakan persamaan regresi linier dengan alat pengolahan data SPSS 20. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan masuk dalam kategori tinggi, kinerja karyawan masuk dalam kategori tinggi, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Tingkat kontribusi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan mencapai 46,60% dan sisanya 53,40% yang mempengaruhi kinerja karyawan diakibatkan oleh faktor selain kepuasan kerja.

**Kata kunci** : Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

### ABSTRACT

*The research aims to analyze job satisfaction and employee performance, and to prove the effect of job satisfaction on employee performance at The Papandayan Hotel Bandung. The population in this research were employees of The Papandayan Hotel Bandung. The research used a descriptive and verification method approach with a sample of 69 respondents, the analysis model used linear regression equations with SPSS 20 data processing tools. The results showed that employee job satisfaction was in the high category, employee performance was in the high category, and job satisfaction has a positive effect on employee performance. The contribution level of job satisfaction to employee performance reaches 46.60% and the remaining 53.40% which affects employee performance was caused by factors other than job satisfaction.*

**Keywords:** Job Satisfaction, Employee Performance

### LATAR BELAKANG

Globalisasi menuntut perusahaan-perusahaan di dunia untuk meningkatkan kinerjanya, pada saat ini perusahaan tidak akan mampu bersaing jika tidak mampu memberikan nilai yang terbaik pada konsumen. Bahkan pesatnya perkembangan

transformasi digital akan mendorong keluarnya inovasi-inovasi baru yang mampu menggali kebutuhan konsumen yang sebelumnya masih terpendam (*hidden needs*) yang berdampak pada persaingan yang semakin meningkat (*hypercompetitive*) (Arrigo, 2005).

Industri Pariwisata telah terbukti menjadi kegiatan ekonomi yang cukup berkontribusi terhadap pemulihan ekonomi dunia. Perwujudan pemerintah fokus pada industri pariwisata dengan keijakan Keppres No. 38 Tahun 2005 berkaitan dengan dukungan semua sektor dalam pariwisata Indonesia. Sejalan dengan kebijakan Keppres, fokus pemerintah dalam industri pariwisata yang menjadikan salah satu kekuatan ekonomi sebagai sumber penghasil devisa negara ditunjukkan dengan ditetapkannya Permen Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia No. 52 Tahun 2013 berkaitan dengan Usaha Hotel, Pasal 2 menyatakan standar usaha hotel bertujuan salah satunya adalah untuk menjamin kualitas pelayanan dan kepuasan tamu.

Kota Bandung merupakan salah satu tujuan wisatawan yang paling menarik. Hal yang menarik perhatian wisatawan untuk berkunjung adalah Kota Bandung sebagai pusat kegiatan pemerintahan, bisnis dan pariwisata. Pertumbuhan pariwisata di Kota Bandung berkembang dengan sangat pesat, selain ditunjang dengan infrastruktur yang cukup baik, keramah tamahan warganya, pusat kuliner, keindahan kota, serta keunikan seni dan budaya yang merupakan salah satu perhatian minat wisatawan mancanegara maupun nusantara untuk berkunjung ke Kota Bandung. Jumlah wisatawan yang berkunjung ke Kota Bandung terus menunjukkan peningkatan yang signifikan, dimana jumlah kunjungan tertinggi selama 2013-2018 adalah mencapai 7,591 juta wisatawan tahun 2018 mengalami peningkatan sebesar 10% dari tahun sebelumnya yang hanya mencapai 6,901 juta. Sementara peningkatan kunjungan tertinggi selama 2013-2018 dicapai pada tahun 2017 yang mencapai

tingkat pertumbuhan sebesar 37,99% dari tahun sebelumnya 2016. Meningkatnya jumlah wisatawan yang melakukan perjalanan wisata, menyebabkan semakin tingginya permintaan fasilitas dalam memenuhi kebutuhan wisatawan. Permintaan yang paling pesat adalah permintaan pada jasa akomodasi. Akomodasi terutama hotel menjadi sumber pendapatan paling besar bagi industri pariwisata nasional.

*The Papandayan Hotel* merupakan salah satu hotel bintang 5 yang terdapat di Bandung. Dalam merespon peningkatan kunjungan wisatawan dan kebutuhan akomodasi, *The Papandayan Hotel* menetapkan Visinya menjadi hotel bintang lima yang paling disukai melalui keramah tamahan mitra kerja, produk yang inovatif dan unik serta menghasilkan kesetiaan dan keuntungan bagi perusahaan. Moto *The Papandayan Hotel* adalah 'Where You Can Experience a Balance in Life'. Berbagai langkah telah dilakukan oleh *The Papandayan Hotel* dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Namun kenyataannya kinerja *The Papandaya Hotel* masih relatif rendah. Hal ini berdasarkan pada data hunian hotel (TPK) selama lima tahun terakhir (2014-2018) yang mengalami fluktuasi. Rata-rata TPK *The Papandayan Hotel* Bandung mengalami kenaikan yang relatif kecil, yaitu hanya mencapai 0,44% per tahun. Namun demikian penurunan TPK tahun 2018 relatif drastis yang mencapai -1,94% dibandingkan dengan tahun sebelumnya (2017), bahkan juga masih dibawah tingkat capaian TPK tahun 2016, atau mengalami penurunan TPK sebesar -0,06%.

Banyak kajian penelitian yang dilakukan berhubungan kinerja organisasi atau perusahaan. Kinerja karyawan yang

tidak efisien akan membawa tragedi bagi organisasi yang terkait dengan produktivitas yang lebih rendah, profitabilitas, dan penurunan organisasi (Okoye & Ezejiyor, 2013). Sejalan dengan itu Samwel dalam penelitiannya menyatakan bahwa hubungan positif dan signifikan antara hubungan karyawan dengan kinerja karyawan serta antara hubungan karyawan dengan kinerja organisasi (Samwel, 2018). Kajian ini menunjukkan bahwa suatu organisasi atau perusahaan harus dapat mempertahankan hubungan yang baik dengan karyawannya dan melakukan tindakan untuk memperbaiki dalam meminimalkan kurang baiknya hubungan dengan karyawan dalam organisasi. Pernyataan tersebut menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan

bahwa terdapat dampak positif yang kuat dari kinerja karyawan pada pencapaian tujuan organisasi (Irfan & Lodhi, 2015). Bahkan Irfan & Lodhi menambahkan bahwa peningkatan dalam kinerja karyawan didalam pencapaian tujuan organisasi, organisasi harus memberikan pelatihan yang tepat kepada karyawan dan memotivasi karyawan untuk menjadi lebih produktif (Irfan & Lodhi, 2015). Hasil temuan penelitian lain mengenai kinerja organisasi menunjukkan bahwa partisipasi karyawan, penilaian kinerja, dan deskripsi pekerjaan berpengaruh pada efektivitas organisasi (Tahsildari & Shahnaei, 2015). Berdasarkan beberapa hasil kajian tersebut, maka rendahnya kinerja *The Papandayan Hotel Bandung* disebabkan oleh masih relatif rendahnya kinerja karyawan.

**Tabel 1. Penilaian Kinerja Karyawan**

No.	Indikator Penilaian Kinerja	Head & Manager		Supervisor & Rank	
		Skor	Grade	Skor	Grade
1	Kualitas dan Kuantitas Kerja	2,34	D	2,15	D
2	Tingkat Potensi Diri	2,42	D	2,22	D
3	Kemampuan Diri	2,37	D	2,25	D
4	Manajemen Waktu	2,39	D	2,39	D
5	Perilaku Inovatif	2,48	D	2,00	D
6	Pengambilan Inisiatif	2,28	D	2,00	D
7	Hubungan dengan Rekan Kerja	2,50	D	2,35	D
8	Pengetahuan Produk Hotel	2,38	D	2,23	D
<b>Overall</b>		<b>2,40</b>	<b>D</b>	<b>2,19</b>	<b>D</b>

Sumber: *HR Department The Papandayan Hotel*, 2018

**Tabel 2. Kriteria Penilaian**

Grade	Interval Skor	Kategori
A	4.20 - 5.0	Luar Biasa
B	3.40 - 4.20	Melebihi Harapan
C	2.60 - 3.40	Memenuhi Harapan
D	1.80 - 2.60	Dibawah Harapan
E	1.00 - 1.80	Tidak dapat diterima

Sumber: *HR Department The Papandayan Hotel*, 2018

Kinerja karyawan *The Papandayan Hotel* berdasarkan hasil penilaian kinerja

karyawan selama tahun 2018 pada umumnya masih relatif rendah, baik pada level *Department Head & Manager* maupun pada level *supervisor & rank*. Level *department head & manager* hanya mencapai rata-rata skor sebesar 2,40 atau masuk dengan kategori “Dibawah Harapan”. Level *supervisor & rank* menunjukkan tingkat kinerja yang rendah bila dibandingkan dengan level *department head & manager*, yaitu hanya mencapai rata-rata skor sebesar 2,19. Adapun skor terendah pada level *department head & manager* adalah pada indikator pengambilan inisiatif yang hanya mencapai skor 2,28, dan skor terendah pada level *supervisor dan rank* adalah pada indikator pengambilan inisiatif dan perilaku inovatif.

Beberapa kajian berkaitan dengan rendahnya kinerja karyawan *The Papandayan Hotel*. Kepemimpinan transformasional secara langsung maupun melalui komitmen organisasi tidak berpengaruh pada kinerja karyawan, namun kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja karyawan melalui

kepuasan kerja (Eliyana, Ma’arif, & Muzakki, 2019). Kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan (Panchal, 2016). Kajian lain menyimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan pada hotel berdampak pada *turnover* karyawan dan berimplikasi pada kinerja karyawan (Jeetesh K, 2015). Sementara penelitian pada karyawan Hotel Kohort menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan hotel diakibatkan oleh tingginya kepuasan atas layanan kebersihan lingkungan, kepuasan atas layanan makanan, kepuasan atas layanan kamar yang semuanya menunjukkan kinerja hotel (Naseem, Ejaz Sheikh, & Malik GPHR, 2011).

Berdasarkan beberapa hasil penelitian di atas, maka rendahnya kinerja karyawan pada *The Papandayan Hotel* Bandung diduga disebabkan oleh masih rendahnya kepuasan kerja. Hal ini diindikasikan berdasarkan data hasil survey kepuasan karyawan (*Associate Satisfaction Index Survey* (ASI)) terhadap seluruh karyawan

**Tabel 3. Kepuasan Kerja Karyawan *The Papandayan Hotel***

No	Indikator Kepuasan Kerja	Tidak Puas	Sedang	Puas
		(%) ≤ 5%	(%)	(%) ≥ 50%
1	Penghargaan dan tunjangan karyawan	15.85	62.71	21.14
2	Penilaian kerja team	12.82	49.83	37.66
3	Pengembangan karir	12.66	54.00	32.66
4	Penilaian kualitas pelayanan	5.33	53.33	41.33
5	Penilaian pada atasan langsung	14.30	51.80	33.10
6	Keseimbangan kerja dan aktivitas sosial	10.00	49.00	41.00
7	Pelayanan kinerja manajemen	19.35	56.85	23.92
<b>Rata-Rata</b>		<b>12,90</b>	<b>53,93</b>	<b>32,97</b>

Sumber: HR Department *The Papandayan Hotel*, 2018

Hasil survey kepuasan kerja karyawan menunjukkan rata-rata jumlah karyawan

yang menyatakan “tidak puas” pada setiap indikator mencapai 12,90% dari standar

maksimum 5% ( $\leq 5\%$ ), rata-rata jumlah karyawan menyatakan kepuasan dengan “sedang” sebesar 53,93%, dan rata-rata jumlah karyawan yang menyatakan “puas” sebanyak 32,97% dari standar paling kecil 5% ( $\geq 50\%$ ). Adapun ketidakpuasan karyawan yang paling banyak adalah pada indikator pelayanan kinerja manajemen yang mencapai 19,35% dari total seluruh karyawan, sementara ketidakpuasan yang paling sedikit dirasakan para karyawan

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan segala sesuatu yang dirasakan pegawai baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan dalam melihat pekerjaannya (Mangkunegara, 2011). Definisi tersebut mengandung pengertian nilai kepuasan yang diperoleh seorang karyawan akan sangat mempengaruhi tingkat produktifitasnya dalam bekerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan melakukan pekerjaan tersebut dengan perasaan senang dan secara otomatis akan berpengaruh terhadap hasil pekerjaannya, baik dari segi kuantitas maupun kualitas (Bangun, 2012). Sehingga sudah menjadi keharusan perusahaan harus mampu menciptakan dan mengendalikan kepuasan kerja karyawan. Indikator kepuasan kerja diukur berdasarkan *satisfier* dan *dissatisfier* (Herzberg dalam Bangun (2012)). Lee et. al. (2013), indikator kepuasan kerja dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover*. Sementara Darmawan (2013) menyatakan kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa indikator seperti gaji, aplikasi pekerjaan, rekan kerja, pimpinan, pengembangan karir (promosi), lingkungan kerja, dan produk organisasi.

adalah pada indikator penilaian kualitas pelayanan 5,33%. Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi masalah, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kepuasan kerja pada *The Papandayan Hotel Bandung*?
2. Bagaimana kinerja karyawan pada *The Papandayan Hotel Bandung*?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada *The Papandayan Hotel Bandung*?

### Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai pencapaian tugas tertentu yang diukur terhadap yang telah ditentukan sebelumnya atau diidentifikasi standar akurasi, kelengkapan, biaya dan kecepatan (Sultana et al., 2012). Kinerja karyawan diukur terhadap standar kinerja yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja yang baik berarti seberapa baik karyawan dalam melakukan tugas yang diberikan (Sultana et al., 2012). Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011). Kinerja karyawan dikaitkan dengan kemampuan individu karyawan dalam mewujudkan tujuan kerja masing masing, memenuhi harapan serta mencapai target pekerjaan dan/atau mencapai standar yang ditetapkan oleh organisasi mereka (Bohlender et al., 2010). Mangkunegara (2011), empat faktor kinerja karyawan sebagai standar penilaian kinerja, yaitu Kualitas kerja, yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan; Kuantitas kerja, meliputi output rutin dan non rutin atau ekstra; Keandalan, atau dapat

tidaknya diandalkan, yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan, inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan; Sikap yang

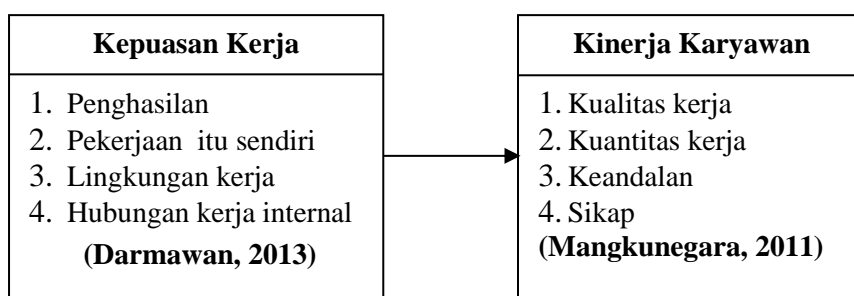
meliputi sikap pegawai lain, pekerjaan serta kerjasama terhadap organisasi.

### Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional seorang karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap organisasi dan pekerjaan yang diemban. Dimensi kepuasan kerja terdiri dari dimensi kepuasan atas penghasilan, kepuasan atas pekerjaan itu sendiri, kepuasan atas lingkungan kerja, dan kepuasan atas hubungan kerja internal. Nilai kepuasan yang diperoleh seorang karyawan akan sangat mempengaruhi tingkat produktifitasnya dalam bekerja (Mangkunegara (2011). Kepuasan kerja berkorelasi signifikan dengan kinerja karyawan (Panchal, 2016), Dampak kepuasan kerja seperti upah/ gaji dan peluang untuk kemajuan/ pengembangan karir pada *turnover* melalui kinerja karyawan adalah (Jeetesh K, 2015). Hal ini menunjukkan bahwa dimensi kepuasan atas

penghasilan yang diukur dengan indikator tingkat kesesuaian gaji, kesesuaian tunjangan, dan keadilan insentif akan mampu meningkatkan kinerja karyawan baik dalam kesesuaian hasil kerja, kualitas kerja, kehandalan seperti inisiatif dalam bekerja, dan sikap seperti kehati-hatian dalam bekerja, kemampuan kerjasama dengan rekan kerja dan pimpinan, loyalitas pada pimpinan dan perusahaan. Demikian juga dengan dimensi kepuasan atas pekerjaan itu sendiri, kepuasan atas lingkungan kerja, dan kepuasan atas hubungan kerja internal yang diukur dengan indikator-indikatornya akan memberikan dampak pada kinerja karyawan.

**Hipotesis:** Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada *The Papandayan Hotel Bandung*



**Gambar 1.**  
**Kerangka Pemikiran**

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk

memperoleh deskripsi tentang ciri-ciri variabel (Sugiyono, 2013). Sifat penelitian verifikatif pada dasarnya ingin menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang

dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan (Mashuri dalam Umi Nariwati (2009). Penelitian ini akan menguji apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap

kinerja karyawan. Data persepsi responden pada variabel-variabel penelitian, dioperasionalkan pada dimensi yang diukur dengan indikator-indikator.

**Tabel 4. Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Dimensi	Indikator*
Kepuasan kerja Darmawan (2013)	1. Penghasilan	1. Kesesuaian gaji yang diterima 2. Kesesuaian Tunjangan yang diterima 3. Kesesuaian Keadilan insentif (jasa)
	2. Pekerjaan itu sendiri	1. Kesesuaian pekerjaan dengan ilmu yang dimiliki 2. Kesesuaian pekerjaan dengan keterampilan dan kemampuan 3. Kesesuaian pekerjaan dengan tanggungjawab pekerjaan
	3. Lingkungan kerja	1. Keamanan pekerjaan 2. Kenyamanan pekerjaan 3. Kelengkapan fasilitas pekerjaan yang mendukung
	4. Hubungan kerja internal	1. Hubungan kerjasama dengan sesama karyawan 2. Hubungan kerjasama dengan pimpinan. 3. Hubungan kerjasama dengan departemen
Kinerja karyawan. Mangkunegara (2011)	1. Kualitas kerja	1. Kesesuaian hasil kerja dengan pekerjaan yang diberikan 2. Kesesuaian hasil kerja dengan standar pekerjaan. 3. Kesesuaian hasil kerja sesuai dengan harapan tamu
	2. Kuantitas kerja	1. Kesesuaian hasil kerja dengan target pekerjaan 2. Ketepatan penyelesaian pekerjaan 3. Penyelesaian pekerjaan melebihi waktu standar
	3. Keandalan	1. Inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan 2. Inisiatif dalam penyelesaian masalah 3. Kehati-hatian dalam bekerja
	4. Sikap	1. Kehadiran dalam bekerja 2. Kemampuan kerjasama dengan rekan kerja 3. Kerjasama dengan pimpinan 4. Loyalitas pada pimpinan 5. Loyalitas pada organisasi

\* Semua Indikator dalam skala Likert

Unit analisis penelitian ini adalah para karyawan *The Papandayan Hotel Bandung* yang berjumlah 221 karyawan. Pengambilan sampel menggunakan metode *simple random sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel dimana semua individu dalam populasi diberi kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Penentuan jumlah minimum sampel akan menggunakan rumus Slovin (Umar, 2008):

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

$e^2$  = tingkat kesalahan dalam memilih anggota sampel yang ditolerir sebesar 10%.

Berdasarkan formulasi di atas, jumlah sampel minimum dalam penelitian ini adalah sebesar 69 responden, dari  $n = 221 / (1 + 221(0.1^2)) = 221 / (3,21) = 68,85 \approx 69$  responden

Metode analisis data meliputi uji validitas menggunakan *product moment person*, uji reliabilitas menggunakan *cronbach's alpha*, analisis deskriptif dengan

metode interval kontinum, uji klasik yang mencakup uji normalitas, linieritas, heterokedasitas, dan pengujian hipotesis sesuai dengan tujuan penelitian yaitu menganalisis dan membuktikan pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan menggunakan model regresi linier sederhana dengan menggunakan program aplikasi SPSS 20.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengumpulan data dari penyebaran kuesioner yang dilakukan secara serentak pada para karyawan *The*

*Papandayan Hotel* Bandung pada bulan desember 2018 terkumpul data sebanyak 69 responden.

### Hasil Analisis Data

Profil karyawan *The Papandayan Hotel* Bandung hasil pengolahan data sebanyak 65 sampel yang dijadikan responden, menunjukkan komposisi yang dominan adalah pada jumlah karyawan dengan jenis kelamin laki-laki mencapai 56,50%, usia

antara 26-30 tahun mencapai 42,10%, status karyawan dengan status belum menikah (49,30%), pendidikan karyawan diploma III (D3) sebanyak 58,00%, dan karyawan dengan lama bekerja antara 5 – 10 tahun sebesar 40,60

**Tabel 5. Profil Responden**

Profil Responden	Deskriptif	Persentasi (%)
Jenis Kelamin	(1) Laki-Laki	43.50
	(2) Perempuan	56.50
Usia	(1) $\leq 20$ Tahun	8,70
	(2) 21 - 25 Tahun	27,50
	(3) 26 - 30 Tahun	42,10
	(4) $> 31$ Tahun	21,70
Status	(1) Belum Menikah	49,30
	(2) Menikah	44,90
	(3) Duda/Janda	5,80
Pendidikan	(1) SMA/ Sederajat	7.20
	(2) Diploma I (D1)	29.00
	(3) Diploma III (D3)	58.00
	(4) Sarjana (S1)	5.80
Lama Bekerja	(1) $< 5$ Tahun	39.10
	(2) 5 - 10 Tahun	40.60
	(3) 11 – 20 Tahun	15.90
	(4) $> 20$ Tahun	4.40

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2018



Tabel 6 menunjukkan hasil uji validitas digunakan untuk mengukur indikator-indikator variabel kepuasan kerja (X) dan kinerja karyawan (Y), seluruhnya memiliki koefisien korelasi pearson yang lebih besar dari nilai kritis 0,3 ( $r > 0,3$ ) dan nilai Probabilitas ( $\text{Sig.} < 0,05$ ), sehingga dapat

dinyatakan seluruh indikator dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas pada semua indikator variabel kepuasan kerja (X) dan kinerja karyawan (Y) menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0,60, sehingga semua item kuesioner untuk setiap variabel dinyatakan reliabel.

**Tabel 6. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Variabel	No. Item	Koefisien korelasi ( $r$ )	Sig.	Cronbach's Alpha
Kepuasan Kerja (X)	X <sub>1</sub>	0.464**	0,000	0.732
	X <sub>2</sub>	0.514**	0,000	
	X <sub>3</sub>	0.480**	0,000	
	X <sub>4</sub>	0.414**	0,000	
	X <sub>5</sub>	0.394**	0,001	
	X <sub>6</sub>	0.501**	0,000	
	X <sub>7</sub>	0.376**	0,001	
	X <sub>8</sub>	0.623**	0,000	
	X <sub>9</sub>	0.598**	0,000	
	X <sub>10</sub>	0.692**	0,000	
	X <sub>11</sub>	0.577**	0,000	
	X <sub>12</sub>	0.395**	0,001	
Kinerja Karyawan (Y)	Y <sub>1</sub>	0.671**	0,000	0.870
	Y <sub>2</sub>	0.707**	0,000	
	Y <sub>3</sub>	0.466**	0,000	
	Y <sub>4</sub>	0.445**	0,000	
	Y <sub>5</sub>	0.642**	0,000	
	Y <sub>6</sub>	0.626**	0,000	
	Y <sub>7</sub>	0.613**	0,000	
	Y <sub>8</sub>	0.628**	0,000	
	Y <sub>9</sub>	0.645**	0,000	
	Y <sub>10</sub>	0.715**	0,000	
	Y <sub>11</sub>	0.638**	0,000	
	Y <sub>12</sub>	0.612**	0,000	
	Y <sub>13</sub>	0.481**	0,000	
	Y <sub>14</sub>	0.646**	0,000	

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2018

Tabel 7 tanggapan responden mengenai kepuasan kerja, dengan skor tertinggi sebesar 284 (rata-rata 4,12) berada pada dimensi kepuasan atas penghasilan terutama yang diukur dengan indikator

tingkat kepuasan atas gaji yang diterima setiap bulan, sedangkan skor terendah sebesar 229 dengan rata-rata sebesar 3,32 terdapat pada sub variabel kepuasan atas lingkungan kerja terutama yang diukur

dengan indikator tingkat kepuasan atas kenyamanan pekerjaan.

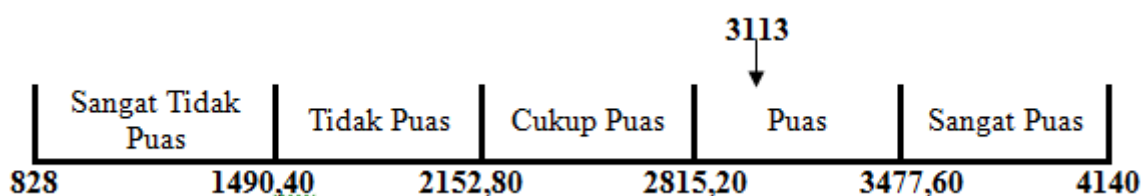
**Tabel 7. Tanggapan Responden Mengenai Kepuasan Kerja**

No.	Indikator Kinerja Karyawan	Skor	Rata-rata	Kategori
1.	Kesesuaian hasil kerja dengan pekerjaan yang diberikan	284	4,12	Puas
2.	Kesesuaian hasil kerja dengan standar pekerjaan.	267	3,87	Puas
3.	Kesesuaian hasil kerja sesuai dengan harapan tamu	270	3,91	Puas
4.	Kesesuaian hasil kerja dengan target pekerjaan	271	3,93	Puas
5.	Ketepatan penyelesaian pekerjaan	261	3,78	Puas
6.	Penyelesaian pekerjaan melebihi waktu standar	272	3,94	Puas
7.	Inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan	259	3,75	Puas
8.	Inisiatif dalam penyelesaian masalah	229	3,32	Cukup Puas
9.	Kehati-hatian dalam bekerja	244	3,54	Puas
10.	Hubungan kerjasama dengan sesama karyawan	239	3,46	Puas
11.	Hubungan kerjasama dengan pimpinan.	254	3,68	Puas
12.	Hubungan kerjasama dengan departemen	263	3,81	Puas
<b>Rata-rata</b>		<b>259,42</b>	<b>3,76</b>	<b>Puas</b>

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2018

Gambar 2 menunjukkan kepuasan kerja secara keseluruhan memiliki total skor

sebesar 3113 berada pada interval 2815,20 – 3477,60 dengan kategori “Puas”.



**Gambar 2. Interval Kontinum Kepuasan Kerja**

Tabel 8 tanggapan responden mengenai kinerja karyawan, dengan skor tertinggi sebesar 280 dan rata-rata 4,06 adalah pada dimensi sikap karyawan terutama yang diukur dengan indikator tingkat bekerjasama dengan pimpinan dalam melaksanakan pekerjaan pelayanan dan tingkat loyalitas pada perusahaan tempat

bekerja, dengan selalu memberikan yang terbaik dan selalu menjaga nama baik perusahaan, sedangkan skor terendah sebesar 244 dengan rata-rata sebesar 3,54 pada dimensi kuantitas kerja terutama yang diukur dengan indikator tingkat menyelesaikan pekerjaan melebihi atau lebih cepat dari waktu yang ditetapkan.

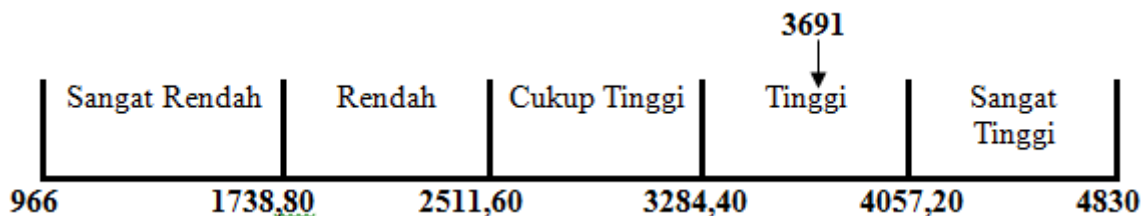
Tabel 8. Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Karyawan

No.	Indikator Kepuasan Kerja	Skor	Rata-rata	Kategori
1.	Kesesuaian gaji yang diterima	252	3,65	Tinggi
2.	Kesesuaian Tunjangan yang diterima	259	3,75	Tinggi
3.	Kesesuaian Keadilan insentif (jasa)	261	3,78	Tinggi
4.	Kesesuaian pekerjaan dengan ilmu yang dimiliki	249	3,61	Tinggi
5.	Kesesuaian pekerjaan dengan keterampilan dan kemampuan	244	3,54	Tinggi
6.	Kesesuaian pekerjaan dengan tanggungjawab pekerjaan	262	3,80	Tinggi
7.	Keamanan pekerjaan	273	3,96	Tinggi
8.	Kenyamanan pekerjaan	267	3,87	Tinggi
9.	Kelengkapan fasilitas pekerjaan yang mendukung	257	3,72	Tinggi
10.	Kehadiran dalam bekerja	257	3,72	Tinggi
11.	Kemampuan kerjasama dengan rekan kerja	273	3,96	Tinggi
12.	Kerjasama dengan pimpinan	280	4,06	Tinggi
13.	Loyalitas pada pimpinan	277	4,01	Tinggi
14.	Loyalitas pada organisasi	280	4,06	Tinggi
<b>Rata-rata</b>		<b>263,64</b>	<b>3,82</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2018

Gambar 3 menunjukkan kinerja karyawan secara keseluruhan memiliki total skor

sebesar 3691 berada pada interval 3284,40 – 4057,20 dengan kategori “Tinggi”.



Gambar 3. Interval Kontinum Kinerja Karyawan

### Uji Klasik

Tabel 9 menunjukkan data kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan residualnya semuanya berdistribusi normal, diuktikan

dengan hasil uji normalitas yang menggunakan *One sample Kolmogrov-smirnov* diperoleh nilai probabilitas atau *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar dari 0,05.

Tabel 9. Hasil Uji Normalitas

Nama Variabel	Nilai Asymp. Sig. (2-tailed)	Taraf Signifikansi	Keputusan Uji
Kepuasan Kerja	0.121	0.05	Normal
Kinerja Karyawan	0.852	0.05	Normal
Residual	0.938	0.05	Normal

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2018

Tabel 10 menunjukkan hasil pengujian linieritas dengan nilai signifikansi (*Sig.*) *Linearity* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 (*Sig.*) *Linearity* < 0,05) dan sebaliknya nilai signifikan (*Sig.*) *Deviation from*

*Linearity* yang lebih besar dari 0,05 (*Sig.*) *Deviation from Linearity* > 0,05), maka dapat disimpulkan bahwa antara variable Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan terdapat hubungan linear secara signifikan.

Tabel 10. Hasil Uji Linieritas

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KINERJA * KEPUASAN	Between Groups	(Combined)	3466.368	20	173.318	5.734	.000
		Linearity	2677.623	1	2677.623	88.585	.000
		Deviation from Linearity	788.746	19	41.513	1.373	.186
Within Groups			1450.878	48	30.227		
Total			4917.246	68			

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2018

Tabel 11 menunjukkan hasil pengujian heteroskedasitas dengan nilai signifikan (*Sig.*) variabel kepuasan kerja sebesar 0,563. Nilai signifikan (*Sig.*) variabel kepuasan

kerja lebih dari 0,05 (*Sig.* > 0,05) maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedasitas

Tabel 11. Hasil Uji Heteroskedasitas

Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.975	2.863		1.039	.302
	KEPUASAN	.043	.074	.071	.582	.563

a. Dependent Variable: ABSRES

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2018

Tabel 12 menunjukkan hasil analisis korelasi dengan nilai koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,683, artinya besarnya korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan

sebesar 0,683. Hal ini menunjukkan juga hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang kuat.

**Tabel 12. Koefisien Korelasi**

Correlations			
		KEPUASAN	KINERJA
KEPUASAN	Pearson Correlation	1	.683**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	69	69
KINERJA	Pearson Correlation	.683**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	69	69

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2018

### Analisis Regresi Linier

Tabel 13 menunjukkan hasil analisis regresi linier sederhana dengan nilai konstanta sebesar 8,365 dan koefisien regresi sebesar 0,958, maka model persamaan regresi linier sederhana adalah  $Kinerja\_Karyawan = 8,365 + 0,958 * Kepuasan\_Kerja$ . Hal ini menunjukkan bahwa arah hubungan antara variabel bebas (kepuasan kerja) dengan variabel terikat (kinerja karyawan) adalah positif atau searah, dimana setiap kenaikan

satu satuan variabel kepuasan kerja akan akan menyebabkan kenaikan kinerja karyawan 0,958. Pengujian hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan tabel 12 diperoleh pengujian hipotesis dengan  $t_{hitung} (7,650) > t_{tabel} (1,996)$  dan  $Sig. (0,000) < 0,05$ , maka hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima

**Tabel 13. Regresi Linier Sederhana & Uji t**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	8.365	4.820		1.736	.087
	KEPUASAN	.958	.125	.683	7.650	.000

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2018

Tabel 14 menunjukkan nilai koefisien determinasi dari hasil perhitungan didapat sebesar 46,60%. Hal ini menunjukkan

bahwa kepuasan kerja memberikan kontribusi dalam menjelaskan kinerja karyawan sebesar 46,60%.

**Tabel 14. Koefisien Determinasi**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.683 <sup>a</sup>	.466	.458	5.84000

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2018

## PEMBAHASAN

Korelasi antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan memiliki korelasi yang kuat. Adapun regresi linier sederhana antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan memiliki model persamaan dengan nilai koefisien regresi positif, hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan kepuasan kerja sebesar, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Sementara nilai koefisien determinasi dari regresi linier sederhana relatif cukup besar yaitu mencapai 46,60%, hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja mampu menjelaskan variasi atau perubahan kinerja karyawan sebesar 46,60%, sementara sisanya 53,40% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti atau variabel lain diluar variabel kepuasan kerja seperti kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi.

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan *The Papandayan Hotel Bandung*. Hasil ini menunjukkan bahwa apabila kepuasan kerja karyawan mampu ditingkatkan maka kinerja karyawan *The Papandayan Hotel Bandung* akan meningkat. Kemudian secara eksplisit hasil ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan terutama pada dimensi kuantitas kerja yang

diukur dengan indikator tingkat menyelesaikan pekerjaan melebihi atau lebih cepat dari waktu yang ditetapkan akan dapat ditingkatkan apabila *The Papandayan Hotel Bandung* mampu meningkatkan kepuasan kerja terutama pada tingginya dimensi kepuasan atas lingkungan kerja yang diukur dengan tingkat kepuasan atas kenyamanan kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan fakta bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan *The Papandayan Hotel Bandung*. Hasil ini didukung teori dari Timpe (2008) menyatakan bahwa kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor internal (sikap, perilaku, dan kemampuan pekerja) dan faktor eksternal (lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kerja, umpan balik dan administrasi pengupahan). Demikian juga hasil ini didukung juga teori dari Mangkunegara (2011) yang menyatakan bahwa nilai kepuasan yang diperoleh seorang karyawan akan sangat mempengaruhi tingkat produktifitasnya dalam bekerja. Sementara hasil penelitian ini sejalan dengan Hasil penelitian yang menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada *The Papandayan Hotel Bandung* melengkapi

hasil penelitian yang dilakukan Eliyana, Ma'arif, & Muzakki (2019) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara tidak langsung melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Demikian juga hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Panchal (2016) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan kinerja karyawan berkorelasi satu sama lain dan memiliki hubungan yang signifikan. Hasil penelitian sejalan juga dengan hasil

penelitian dari Jeetesh K (2015) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan pada hotel berdampak pada *turnover* karyawan dan berimplikasi pada kinerja karyawan, atau dengan kata lain bahwa rendahnya kepuasan kerja terutama yang direfleksikan oleh rendahnya kepuasan karyawan atas upah / gaji dan peluang untuk kemajuan/ pengembangan karir berpengaruh pada meningkatkannya *turnover* karyawan dan pada akhir menurunnya kinerja karyawan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja karyawan pada *The Papandayan Hotel Bandung* masih relatif tinggi, hal ini ditunjukkan dengan tanggapan responden yang sebagian besar masih berada pada kategori puas. Tanggapan responden mengenai kepuasan kerja dengan nilai tertinggi adalah pada dimensi kepuasan atas penghasilan terutama yang diukur dengan indikator tingkat kepuasan atas gaji yang diterima karyawan, sementara tanggapan responden mengenai kepuasan kerja dengan nilai paling rendah terdapat pada dimensi kepuasan atas lingkungan kerja terutama yang diukur dengan indikator tingkat kepuasan atas kenyamanan pekerjaan masih kurang memuaskan.
2. Kinerja karyawan *The Papandayan Hotel Bandung* masih berada pada kategori tinggi. Tanggapan responden mengenai kinerja karyawan dengan nilai tertinggi adalah pada dimensi sikap karyawan terutama yang diukur dengan indikator tingkat bekerjasama dengan pimpinan dalam melaksanakan pekerjaan pelayanan dan tingkat

loyalitas pada perusahaan tempat bekerja dengan selalu memberikan yang terbaik dan selalu menjaga nama baik perusahaan, sementara tanggapan responden dengan nilai terendah adalah pada dimensi kuantitas kerja terutama yang diukur dengan indikator tingkat penyelesaian pekerjaan masih belum dapat melebihi atau lebih cepat dari waktu yang sudah ditetapkan.

3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan *The Papandayan Hotel Bandung*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan terutama pada dimensi kuantitas kerja yang diukur dengan indikator tingkat menyelesaikan pekerjaan melebihi atau lebih cepat dari waktu yang ditetapkan akan dapat ditingkatkan apabila *The Papandayan Hotel Bandung* mampu meningkatkan kepuasan kerja terutama pada tingginya dimensi kepuasan atas lingkungan kerja yang diukur dengan tingkat kepuasan atas kenyamanan kerja.

Saran yang menjadi rekomendasi peneliti bagi peneliti selanjutnya dengan mengacu pada hasil penelitian, adalah:

1. Penelitian ini menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel bebas (independen) dengan kontribusi sebesar 46,60%, sehingga untuk penelitian selanjutnya kemungkinan akan dapat menghasilkan temuan yang berbeda apabila menggunakan variabel lain seperti variabel kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, dan komitmen organisasi.
2. Penelitian ini dapat juga dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda tidak terbatas hanya pada Hotel dengan klasifikasi Hotel Berbintang, untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada hotel dengan klasifikasi Hotel non Bintang atau *Budget Hotel*. Sehingga kemungkinan hasil penelitian akan berbeda.
3. Penelitian ini dapat juga dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda tidak terbatas hanya pada Hotel, untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada perusahaan jasa lainnya seperti Perbankan, Perguruan Tinggi, Rumah Sakit, Asuransi, dan Instansi Pemerintahan. Sehingga kemungkinan hasil penelitian akan berbeda.

Saran yang dapat direkomendasikan untuk manajemen *The Papandayan Hotel* Bandung adalah:

1. Manajemen *The Papandayan Hotel* Bandung melakukan perhatian dan peningkatan kepuasan kerja bagi karyawannya seperti dalam tingkat kepuasan atas keamanan pekerjaan karyawan, tingkat kepuasan atas pekerjaan yang sesuai dengan ilmu yang dimiliki, tingkat kepuasan atas hubungan kerjasama dengan sesama

karyawan, dan tingkat kepuasan atas hubungan kerjasama dengan pimpinan.

2. Manajemen *The Papandayan Hotel* Bandung melakukan perhatian dan peningkatan kinerja karyawan seperti tingkat hasil kerja yang belum sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan, tingkat hasil pekerjaan belum cukup memenuhi standar yang telah ditetapkan, hasil pelayanan yang belum sepenuhnya sesuai dengan harapan tamu, tingkat kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan belum sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan, tingkat kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan masih dibawah dari waktu yang ditetapkan, tingkat dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan belum sepenuhnya sesuai dengan intruksi dari pimpinan, tingkat dalam melaksanakan pekerjaan belum sepenuhnya mengutamakan kehati-hatian, dan tingkat kehadiran dalam bertugas belum sepenuhnya sesuai dengan jadwal pekerjaan yang telah ditetapkan.
3. *The Papandayan Hotel* Bandung memperhatikan dan peningkatan kepuasan kerja karyawan terutama pada peningkatan pada kepuasan atas lingkungan kerja dalam kaitannya dengan kepuasan atas kenyamanan pekerjaan, hal ini akan dapat meningkatkan kinerja karyawan terutama pada peningkatan kuantitas kerja karyawan dalam kaitannya dengan penyelesaian pekerjaan yang melebihi atau lebih cepat dari waktu yang ditetapkan.

and Hypercompetition. The Ikea Case. *Symphony. Emerging Issues in Management*, (2).

## REFERENSI

Arrigo, E. (2005). Corporate Responsibility



- <https://doi.org/10.4468/2005.2.04arrigo>
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2010). *Managing human resources*. Australia: South-Western College Publishing.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip – prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Irfan, M., & Lodhi, S. (2015). The International Journal Of Business & Management Impact of Teamwork on Employee Motivation: A Case of Banking Sector of Pakistan. *The International Journal Of Business & Management*, 3(11), 26–33.
- Jeetesh K, S. G. (2015). The Effects of Job Satisfaction towards Employee Turnover in the Hotel Industry: A Case Study of Hotels in Kuala Lumpur City Center. *Journal of Tourism & Hospitality*, 4(1), 1–5. <https://doi.org/10.4172/2167-0269.1000142>.
- Lee, C., Sheng-Hsiung Huang, Chen-Yi Zha. (2013). A Study on Factors Affecting Turnover Intention of Hotel Employees. *Asian Economic and Financial Review* Vol.2, No.7 p 866
- Mangkunegara. Anwar Prabu. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Teen Rosdakarya.
- Naseem, A., Ejaz Sheikh, S., & Malik GPHR, K. P. (2011). Impact of Employee Satisfaction on Success of Organization: Relation between Customer Experience and Employee Satisfaction. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 2(5), 41–46. Retrieved from [www.ijmse.org](http://www.ijmse.org)
- Okoye, P. V. C., & Ezejiofor, R. A. (2013). The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(10). <https://doi.org/10.6007/ijarbs/v3-i10/295>
- Panchal, I. (2016). The Impact of Job Satisfaction; While Performing Responsibilities. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 3(7), 1859–1866. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/155508%5Cnhttp://kar.kent.ac.uk/18393/%5Cnhttp://www.nber.org/papers/w12808%5Cnhttp://www.personal.mbs.ac.uk/rsinkovics/pubs/2004-Ghauri-Elg-Sinko-FDIRetailing.pdf%5Cnhttp://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/07e021.pdf%5Cnhttp>
- Samwel, J. O. (2018). Effect of Employee Relations on Employee Performance and Organizational Performance-Study of Small Organizations in Tanzania. *Global Journal of Management and Business Research*, 18(8), 68–79.
- Sedarmayanti, (2014), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Sipil*. Bandung. PT Refika Aditama.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta. Bandung

Sultana, A., Irum, S., Abid, K., & Nasir Mehmood. (2012). Impact of training on employee performance :A study of telecommunication sector in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, (March 2015), 646–661.

Umi Narimawati. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, Teori dan Aplikasi*. Bandung: Agung

Media

Tahsildari, A., & Shahnaei, S. (2015). Enhancing Organizational Effectiveness by Performance Appraisal, Training, Employee Participation, and Job Definition. *European Journal of Business and Management*, 7(12), 56–63. Retrieved from [http://iiste.org/Journals/index.php/EJB\\_M/article/view/21835](http://iiste.org/Journals/index.php/EJB_M/article/view/21835)