

**PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA (*QUALITY OF WORK LIFE*) TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT. ASTRA INTERNASIONAL TBK-TSO
CABANG MALANG SUTOYO**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**EVA RAKHMA DEWI
NIM. 0610322012**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2009**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA (*QUALITY OF WORK LIFE*) TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ASTRA INTERNASIONAL TBK-TSO CABANG MALANG SUTOYO

Disusun Oleh : Eva Rakhma Dewi

NIM : 0610322012

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, Juni 2009

KOMISI PEMBIMBING

KETUA

ANGGOTA

Drs. Heru Susilo, M.A
NIP. 131 573 956

DR. Hamidah Nayati Utami, M.Si
NIP. 132 206 470

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Jumat
 Tanggal : 24 Juli 2009
 Jam : 09.00 WIB
 Skripsi atas nama : Eva Rakhma Dewi
 Judul : Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality Of Work Life*) Terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo

DAN DINYATAKAN LULUS

MAJELIS PENGUJI

KETUA

Drs. Heru Susilo, M.A
NIP. 131 573 956

ANGGOTA

Drs. Moehammad Soe'oad Hakam, M.Si
NIP. 130 704 328

ANGGOTA

DR. Hamidah Nayati Utami, M.Si
NIP. 132 206 470

ANGGOTA

Dr. Djamhur Hamid Dip,Bus,M.Si
NIP. 130 890 043



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, Juni 2009

Nama : Eva Rakhma Dewi

NIM : 0610322012

ABSTRAKSI

Eva Rakhma Dewi, 2009, **Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality Of Work Life*) Terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo**, Drs. Heru Susilo, M.A; DR. Hamidah Nayati Utami, M.Si.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) yang terdiri dari kebanggaan, kompensasi, pengembangan karier, partisipasi karyawan, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo dan menganalisis variabel kualitas kehidupan kerja yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dimana peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa, sedangkan sampel yang digunakan adalah sebesar 42 orang karyawan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo.

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda didapatkan hasil variabel kebanggaan (X_1), kompensasi (X_2), pengembangan karier (X_3), partisipasi (X_4), dan komunikasi (X_5) secara bersama-sama memberikan kontribusi/ sumbangan sebesar 79,2% terhadap perubahan kinerja, sedangkan sisanya sebesar 20,8% merupakan sumbangan/kontribusi variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

Hasil Uji F menunjukkan bahwa variabel-variabel kebanggaan (X_1), kompensasi (X_2), pengembangan karier (X_3), partisipasi (X_4), dan komunikasi (X_5) secara simultan/bersama-sama mempunyai pengaruh bermakna terhadap kinerja (Y) dapat diterima atau teruji pada taraf nyata $\alpha = 0,05$.

Hasil analisis secara parsial diketahui bahwa tidak seluruh variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel partisipasi dan komunikasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja, hal ini dapat dilihat dari koefisien regresi kompensasi merupakan koefisien regresi paling besar dan signifikan, artinya kompensasi memberikan pengaruh paling besar terhadap perubahan kinerja karyawan di PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo.

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena hanya limpahan taufiq dan rahmatNya semata, sehingga penulisan skripsi ini dapat penulis selesaikan tepat pada waktunya.

Skripsi ini disusun dan diajukan untuk melengkapi salah satu persyaratan dalam menempuh ujian serta memperoleh gelar sarjana Administrasi Bisnis (Strata 1) pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, dengan judul: “Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality Of Work Life*) Terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo”.

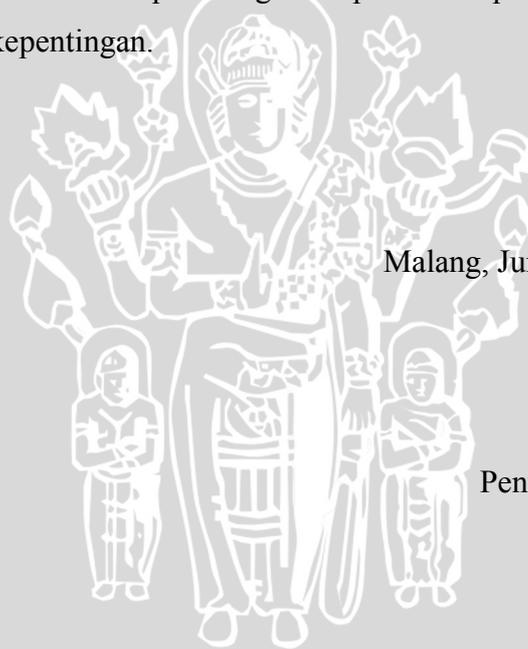
Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. DR. Sumartono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat menimba ilmu yang bermanfaat.
2. Bapak DR. Kusdi Rahardjo, DEA selaku ketua jurusan Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang telah memberi arahan, petunjuk dan bimbingan sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan ini dengan baik.
3. Bapak Drs. Heru Susilo, MA selaku Ketua Komisi Pembimbing Skripsi yang telah tulus dan ikhlas memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
4. Ibu DR. Hamidah Nayati Utami, Msi selaku Anggota Komisi Pembimbing Skripsi yang telah berkenan untuk memberikan restu dan bimbingan penulisan skripsi ini dapat penulis selesaikan.
5. Para Dosen dan Karyawan/Karyawati Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang telah membantu sehingga penulis dapat mengikuti pendidikan dengan baik dan lancar.

6. Bapak Kepala Cabang PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo beserta seluruh staf dan jajaran yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk mengadakan penelitian serta memberikan informasi yang dibutuhkan dengan baik.
7. Rekan-rekan mahasiswa seangkatan yang telah membantu dan memberikan saran sehingga penulisan skripsi ini dapat diselesaikan.

Menyadari dengan segala keterbatasan yang ada dari penulis, untuk itu penulis akan sangat berterima kasih apabila ada pihak-pihak yang berkenan memberikan kritik dan saran yang membangun guna sempurnanya penulisan skripsi ini.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.



Malang, Juni 2009

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAKSI	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah Penelitian	1
B. Rumusan Masalah Penelitian	4
C. Tujuan Penelitian	4
D. Kegunaan Penelitian	4
E. Sistematika Pembahasan	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori	6
1. Kualitas Kehidupan Kerja (<i>Quality of Work Life</i>)	6
2. Hubungan <i>Quality of Work Life</i> dengan <i>Total Quality Management</i>	14
3. Kinerja Karyawan	18
4. Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dengan (<i>Quality of Work Life</i>) Kinerja Karyawan	23
B. Penelitian Terdahulu	23
C. Model Konsep dan Hipotesis	26
1. Model Konsep	26
2. Model Hipotesis	26
3. Hipotesis	27
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Rancangan Penelitian.....	27
B. Variabel dan Skala Penelitian.....	27
1. Variabel Penelitian	28
2. Definisi Operasional Variabel	29
3. Skala Pengukuran	33
C. Populasi dan Sampel.....	33
D. Pengumpulan Data.....	34
1. Sumber Data	34
2. Instrumen Penelitian	34
3. Teknik Pengumpulan Data	35

E. Validitas dan Reliabilitas.....	35
1. Uji Validitas	35
2. Uji Reabilitas	38
F. Analisis Data.....	39
1. Analisis Deskriptif	39
2. Analisis Regresi Linier Berganda	40
3. Uji Hipotesis	40

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan	43
1. Sejarah Singkat Perusahaan	43
2. Struktur Organisasi	44
3. Lokasi Perusahaan	47
4. Personalia	49
5. Tujuan Perusahaan	50
6. Sumber Dana Perusahaan	51
B. Penyajian Data	51
1. Deskripsi Responden	51
2. Deskripsi Variabel Penelitian	53
C. Analisis Data	67
1. Analisis Regresi Linier Berganda	67
2. Pengujian Hipotesis	69
3. Pembahasan	70

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	75
B. Saran	76

DAFTAR PUSTAKA

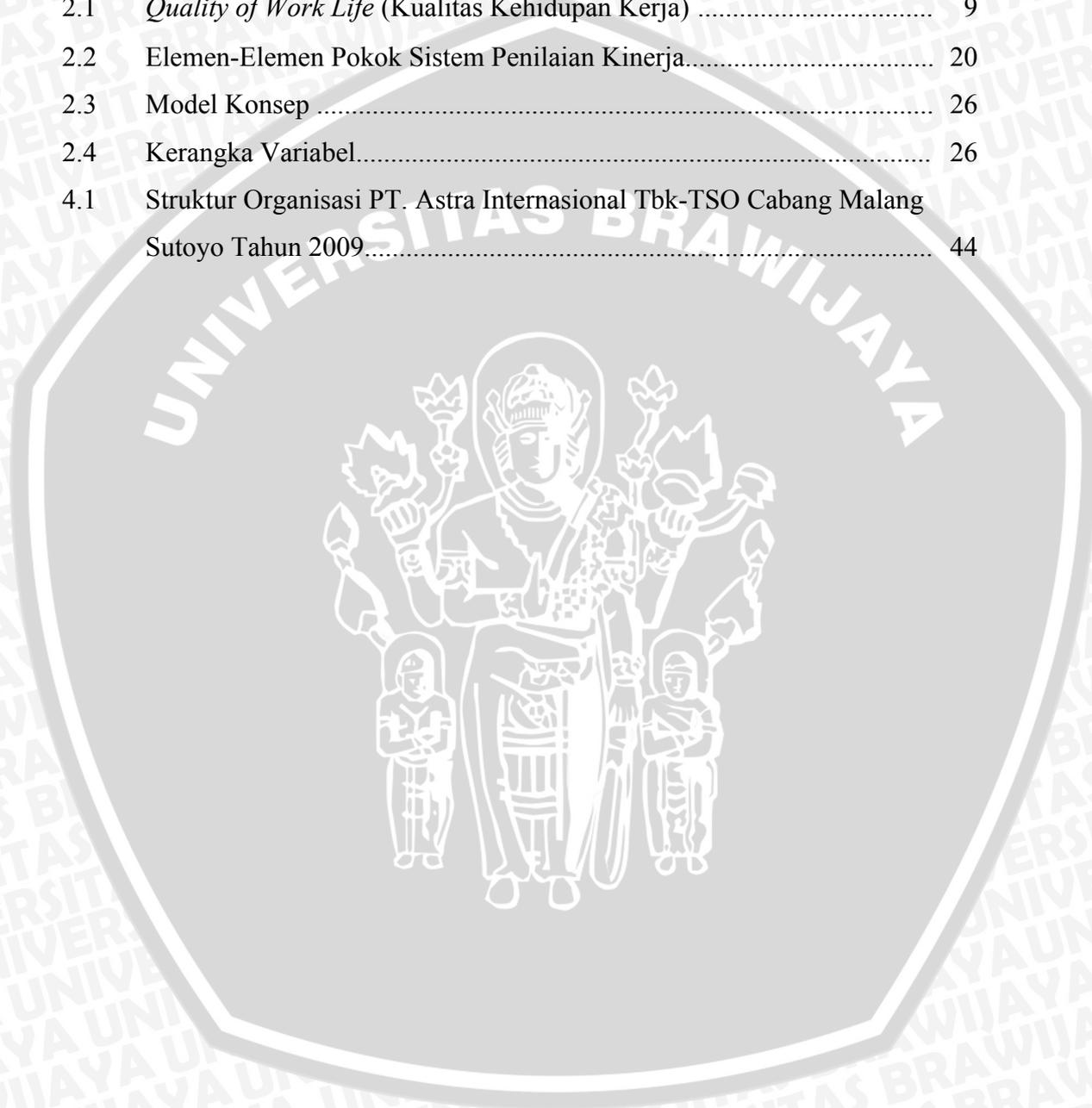
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
3.1	Variabel, Indikator dan Butir Pertanyaan.....	31
3.2	Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian.....	37
3.3	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	39
4.1	Kualitas Karyawan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo Tahun 2009.....	49
4.2	Jam Kerja Karyawan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo Tahun 2009.....	50
4.3	Jenis Kelamin Responden.....	51
4.4	Usia Responden.....	52
4.5	Pendidikan Responden.....	52
4.6	Pekerjaan Responden.....	53
4.7	Distribusi Jawaban Variabel Kebanggaan (X1).....	54
4.8	Distribusi Jawaban Variabel Kompensasi (X2).....	56
4.9	Distribusi Jawaban Variabel Pengembangan Karier (X3).....	59
4.10	Distribusi Jawaban Variabel Partisipasi (X4).....	61
4.11	Distribusi Jawaban Variabel Komunikasi (X5).....	63
4.12	Distribusi Jawaban Variabel Kinerja (Y).....	65
4.13	Rekapitulasi Analisis Regresi Linier Berganda.....	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 <i>Quality of Work Life</i> (Kualitas Kehidupan Kerja)	9
2.2 Elemen-Elemen Pokok Sistem Penilaian Kinerja.....	20
2.3 Model Konsep	26
2.4 Kerangka Variabel.....	26
4.1 Struktur Organisasi PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo Tahun 2009.....	44



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuesioner Penelitian
- 2. Tabel Hasil Jawaban Kuesioner Penelitian
- 1. Distribusi Frekuensi Hasil Jawaban Kuesioner Penelitian
- 2. Hasil Uji Validitas Instrumen
- 3. Hasil Uji Realibilitas Instrumen
- 6. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah Penelitian

Perusahaan sebagai organisasi bisnis di Indonesia pada umumnya dalam tiga dasawarsa pernah menikmati fasilitas permodalan, perlindungan pemerintah dan mengalami iklim usaha yang kondusif serta mampu meningkatkan daya beli masyarakat, namun setelah bangsa Indonesia mengalami krisis ekonomi banyak pelaku ekonomi berguguran, bangkrut dan tidak dapat menjalankan usahanya. Komitmen antar politikus dan kebijakan pemerintah semakin tidak jelas arah dan sasaran penyelesaian krisis yang terjadi saat ini, supremasi hukum belum ditegakkan, banyak terjadi konflik horizontal, dan ditambah lagi kepercayaan luar negeri yang semakin merosot.

Organisasi bisnis yang hanya menunggu tanpa ada inisiatif dan inovasi, dengan menampilkan kerja seadanya, penghematan yang tidak tepat sasaran, justru nantinya akan dapat kehilangan peluang bisnis yang menguntungkan. Mengabaikan teknologi baru ramah lingkungan yang dianggap memboroskan anggaran organisasi bisnis, dalam jangka pendek mungkin teknologi membengkakkan pengeluaran, tetapi jangka panjangnya adalah dengan pemanfaatan teknologi tepat guna akan dapat menekan pengeluaran secara signifikan. Berkembangnya tawaran berbagai solusi desain organisasional dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang terjadi secara dramatik dalam proses organisasional seperti *reengineering*, *restructuring*, dan lain-lain. Kesemuanya itu menunjukkan bahwa kita sedang berada dalam masa pergeseran fundamental dalam praktek organisasional tidak hanya tempat kerja, tetapi sifat dasar dan bentuk organisasi berubah secara mendasar, sejalan dengan terjadinya perubahan lingkungan.

Perusahaan yang dapat bertahan di masa krisis ini adalah perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif, sehingga dibutuhkan juga sumber daya manusia yang kompetitif. Dunia bisnis sekarang dan masa yang akan datang banyak menghadapi tantangan, yang akan memperberat usaha mewujudkan

organisasi atau perusahaan yang kompetitif, karena terjadinya berbagai perubahan yang sangat cepat. Tantangan tersebut menurut (Nawawi, 2008:21) akan mengakibatkan:

1. Persaingan (kompetisi) bisnis menjadi semakin berat dan tajam, dengan mengarah pada bisnis global, karena isu-isu bisnis internasional semakin besar pengaruhnya terhadap bisnis lokal dan nasional.
2. Bisnis lokal dan nasional akan semakin kuat keterikatannya pada peraturan dan ketentuan perundang-undangan untuk memberikan identitas bisnis yang memberikan manfaat besar tidak saja kepada organisasi atau perusahaan tetapi juga bagi masyarakat, bangsa dan negara masing-masing.
3. Semakin berkembang isu-isu sosial dan politik global yang berpengaruh pada kegiatan bisnis secara operasional.

Ketiga tantangan sesuai kondisi lingkungan atau iklim bisnis global yang berhubungan erat dengan manajemen sumber daya manusia pada semua organisasi bisnis, baik besar maupun kecil. Dengan kata lain organisasi bisnis memerlukan kemampuan memahami, menerima dan menyesuaikan diri dengan berbagai pergeseran dan perubahan iklim bisnis, melalui manajemen sumber daya manusia yang mampu menghargai martabat dan harkat manusia. Untuk itu dalam manajemen sumber daya manusia organisasi atau perusahaan bisnis perlu mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya, perlu dimiliki dan dikembangkan sumber daya manusia yang mampu mengantisipasi tantangan bisnis agar tercapai tujuan perusahaan. Dalam pendekatan manajemen sumber daya manusia berarti perusahaan harus mampu menciptakan kualitas kehidupan kerja agar sumber daya manusia di perusahaan menjadi kompetitif. Menurut (Nawawi, 2008:24) pengertian kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) adalah:

Program yang mencakup cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dengan menciptakan pekerjaan yang lebih baik. Faktor-faktor yang perlu dipenuhi dalam menciptakan kualitas kehidupan kerja adalah partisipasi pekerja, kebanggaan, pengembangan karier, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, lingkungan kerja, serta kompensasi yang layak.

Perusahaan dan organisasi bisnis yang kurang memperhatikan peranan sumber daya manusia yang dimiliki terhadap keberhasilan perusahaan akan mengakibatkan kurangnya pemahaman terhadap kebutuhan dan harapan karyawan seperti kesejahteraan karyawan tidak diperhatikan, keluhan karyawan tidak didengarkan, bahkan kadang undang-undang dan peraturan yang mengatur hubungan antar pekerja dan manajemen dilanggar. Perusahaan umumnya menganggap pekerjalah yang membutuhkan mereka bukan sebaliknya. Sumber daya manusia memiliki peranan sentral dalam mengembangkan dan mencapai sasaran organisasi. Harmoni dalam tata hubungan antar manusia baik antar sesama karyawan maupun hubungan atasan bawahan juga menjadi hal penting untuk dimiliki perusahaan.

PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo sebagai salah satu bentuk perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha otomotif dalam beberapa tahun ini telah melakukan pembenahan di bidang sumber daya manusianya, berbagai prosedur dan aturan kerja telah diperbaiki dan diperlakukan untuk semua karyawan. Upaya ini dilakukan adalah untuk mempertahankan stabilitas organisasi serta meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi kondisi persaingan dalam bisnis perdagangan yang semakin kompetitif dan bersifat global. Sejalan dengan upaya tersebut, pembenahan di bidang sumber daya manusia terus dilakukan, karena karyawan merupakan sumber daya yang utama bagi perusahaan, terutama untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi para konsumen. Oleh karena itu, maju mundurnya perusahaan sangat bergantung pada peran dan sikap karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan latar belakang di atas maka masalah yang perlu diteliti adalah: Apakah Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*) yang terdiri dari kebanggaan, kompensasi, pengembangan karier, partisipasi karyawan, dan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo.

A. Rumusan Masalah Penelitian

Sebagaimana pada latar belakang masalah bahwa kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) yang terdiri dari faktor kebanggaan, kompensasi, partisipasi, pengembangan karier, dan komunikasi harus dipenuhi oleh perusahaan agar dicapai sumber daya manusia yang kompetitif, dalam wujud peningkatan kinerja. Sehingga perumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) yang terdiri dari kebanggaan, kompensasi, pengembangan karier, partisipasi karyawan, dan komunikasi secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo?
2. Di antara aspek kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*), faktor apa yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo?

B. Tujuan Penelitian

Agar peneliti mempunyai arah yang jelas, maka ditetapkan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) yang terdiri dari kebanggaan, kompensasi, pengembangan karier, partisipasi karyawan, dan komunikasi secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo.
2. Untuk menganalisis variabel kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo.

C. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Praktis

Sebagai bahan pertimbangan bagi pihak perusahaan dalam rangka menentukan dalam merencanakan dan menentukan kebijakan pengembangan sumberdaya manusia di lingkungan perusahaan dalam mengembangkan kinerja pegawainya.

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini dapat berguna bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya pada bidang kajian manajemen sumberdaya manusia serta melengkapi kajian teori yang berkaitan dengan kualitas kehidupan kerja serta kinerja karyawan.

D. Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai isi tulisan ini, maka perlu adanya sistematika pembahasan yang digolongkan dalam bentuk bab sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan

Pada bab ini penulis akan menyajikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan, kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Pada bab ini menjelaskan tentang teori-teori Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*), Hubungan *Quality of Work Life* dengan *Total Quality Management*, tinjauan tentang kinerja karyawan, penelitian terdahulu yang relevan, serta hipotesis penelitian.

Bab III : Metode Penelitian

Pada bab ini dijelaskan tentang metode penelitian yang termasuk didalamnya yaitu rancangan penelitian, variabel dan skala penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, validitas dan reliabilitas serta analisis data.

Bab IV : Hasil dan Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam bab ini berisikan tentang penyajian data, analisa data dan interpretasi data.

Bab V : Penutup

Dalam bab ini menyajikan kesimpulan dari hasil penelitian yang dilaksanakan serta pengajuan beberapa saran yang mungkin dapat berguna bagi kelangsungan hidup perusahaan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*)

Gitosudarmo (2000:276) mengemukakan pengertian kualitas kehidupan kerja sebagai berikut:

" Program kualitas lingkungan kerja (*Quality of Working Life*) umumnya berkaitan dengan berbagai macam perubahan metode kerja tradisional, program pemerdayaan pekerjaan dan berbagai macam pola kerja". Komponen utama program *Quality of Work Life* adalah bahwa program tersebut mencari cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dengan menciptakan pekerjaan yang lebih baik."

Peningkatan kualitas melalui *Total Quality Management (TQM)* tidak dapat berhasil tanpa didasari oleh *Quality of Working Life (QWL)*. Efektifitas organisasional tidak dapat dicapai tanpa orang-orang matang dan memiliki komitmen sepenuhnya terhadap semua level organisasi, teknologi, sistem-sistem dan konsep-konsep baru mendukung peningkatan efektifitas dan produktifitas organisasi. Keterkaitan *Total Quality Management* dan *Quality of Work Life* dapat dijelaskan sebagai berikut: "*Total Quality Management* pada dasarnya adalah *Quality of Work Life* yang merupakan kultur berbasis keterlibatan, dimana dalam *Quality of Work Life* terletak sumber utama kesulitan penerapan *Total Quality Management*." (Nawawi, 2008:27). *Total Quality Management* merupakan pendekatan yang terus menerus diarahkan pada peningkatan kualitas melalui setiap tahap atau langkah dalam proses produksi di lingkungan perusahaan.

Plowman dalam Komaruddin (2002:34) menyatakan bahwa "banyak organisasi mengalami masalah dalam mengembangkan kualitas

total karena menghadapi berbagai masalah. Dari sejumlah permasalahan tersebut perubahan cultural didefinisikan sebagai permasalahan yang utama." Hambatan cultural ketidakselarasan hubungan fungsional, komunikasi yang buruk diantara fungsi organisasi dan sikap manajemen terhadap staf, dimana dia dalam memperlakukan staf seolah-olah mereka tidak mampu berfikir dan berkreasi.

Quality of Work Life menurut Nadler and Lawler III dalam Gitosudarmo (2000:276) didefinisikan sebagai suatu cara pikir tentang orang, pekerjaan dan organisasi dengan elemen-elemen antara lain :

- "a. Adanya perhatian tentang dampak pekerjaan pada orang-orang/karyawan dan aktivitas organisasi.
- b. Adanya gagasan partisipasi dalam pemecahan masalah organisasional dan pembuatan keputusan."

Menurut Scermerhom dalam Handoko (2002:53) bahwa salah satu cara untuk menghasilkan suatu kehidupan kerja yang secara psikologis merasa sehat, aman dan kepuasan kerja bagi masing-masing pekerja/karyawan adalah dengan cara membentuk suatu Kualitas Lingkungan Kerja yang tinggi. Adapun factor-faktor dari QWL sebagai berikut :

- e. Kebanggaan (*pride*).
- f. Penghargaan dengan kompensasi yang layak (*adequate and fair pay*).
- g. Lingkungan kerja yang 'sehat' aman dan bersih (*safe and healthy environment*).
- h. Kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan karir yang baik (*growth and development*).
- i. Partisipasi karyawan dalam organisasi (*employee participation*).

Komunikasi yang baik dalam organisasi (*communication*). Faktor-faktor tersebut diatas sangat sejalan dengan pendapat sebelumnya agar manajemen usaha dapat mengintegrasikan dengan pengembangan sumber daya manusia, sehingga pekerja dan organisasi dapat mempertahankan dan

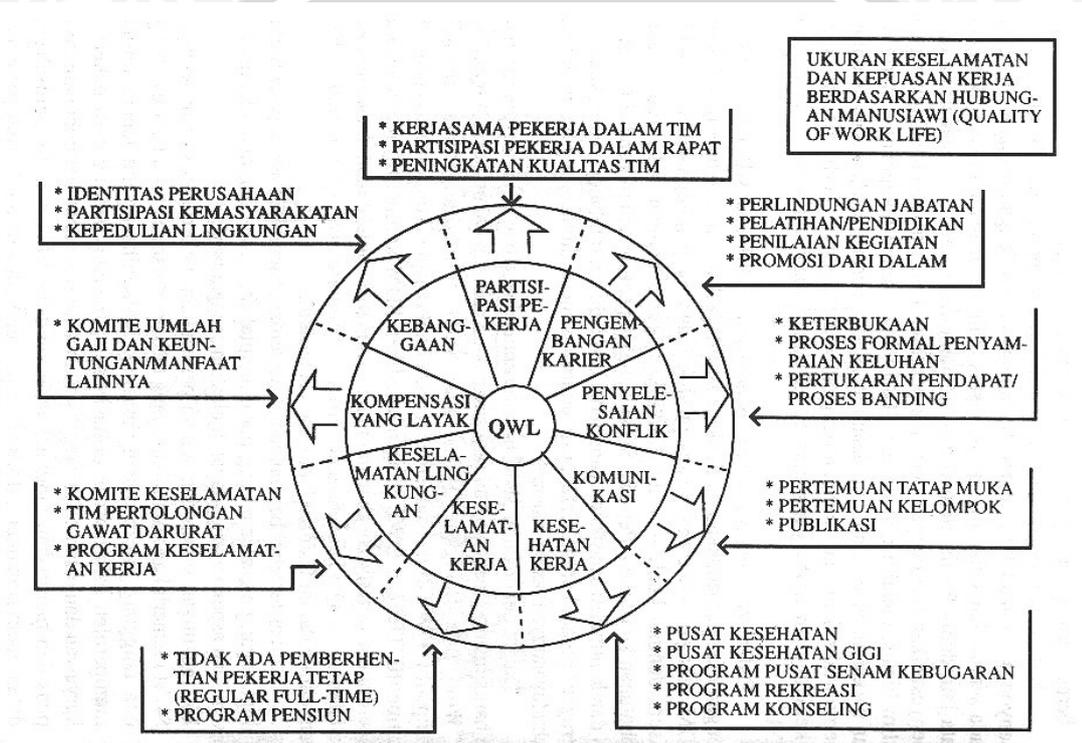
mengembangkan eksistensinya dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Menurut Gitosudarmo (2000:276) sasaran utama *Quality of Work Life* terdiri dari empat unsur yaitu:

1. Program *Quality of Work Life* menciptakan organisasi yang lebih demokratis dimana setiap orang memiliki suara terhadap sesuatu yang mempengaruhi kehidupannya.
2. Mencoba memberikan andil imbalan finansial dari organisasi sehingga setiap orang mendapatkan manfaat dari kerjasama yang lebih besar, produktivitas lebih tinggi, dan meningkatkan profitabilitas.
3. Mencoba mencari cara untuk menciptakan keamanan kerja yang lebih besar dengan meningkatkan daya hidup organisasi dan lebih meningkatkan hak pekerja.
4. Mencoba meningkatkan pengembangan individu dengan menciptakan kondisi yang mendukung terhadap pertumbuhan pribadi.

Sedangkan menurut Nawawi (2008:23) bahwa "setiap organisasi atau perusahaan harus mampu menciptakan kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) dalam perusahaan, agar sumber daya manusia di lingkungannya menjadi kompetitif." Dengan terciptanya lingkungan kerja yang kompetitif maka secara keseluruhan organisasi akan menjadi kompetitif pula dalam mewujudkan eksistensinya. Terdapat sembilan faktor *Quality of Work Life* yang perlu diciptakan dan dikembangkan sebagaimana disajikan pada gambar berikut:

Gambar 2.1
Quality of Work Life (Kualitas Kehidupan Kerja)



Sumber: Nawawi (2001: 24)

Faktor-faktor *Quality of Work Life* tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kebanggaan

Nawawi (2008:25) mengemukakan bahwa "kebanggaan adalah pernyataan diri, sikap dan tindakan bersedia menerima sepenuhnya sebagai karyawan baik didalam maupun diluar perusahaan."

Setiap perusahaan perlu dibina dan dikembangkan perasaan bangganya pada tempatnya bekerja, termasuk juga pada pekerjaan dan jabatannya. Untuk keperluan itu perusahaan berkepentingan

menciptakan dan mengembangkan identitas yang dapat menimbulkan rasa bangga karyawan pada perusahaan.

b. Partisipasi

Menurut Nawawi (2008:26) partisipasi adalah "kesempatan untuk dapat terlibat secara aktif dalam memberikan masukan berupa kritik, saran, dan pendapat baik dalam formal maupun informal yang ditujukan kepada rekan sekerja maupun manajemen."

Setiap karyawan perlu diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan posisi, kewenangan dan jabatan masing-masing. Untuk itu perusahaan dapat melakukannya dengan membentuk tim inti dengan mengikutsertakan karyawan dalam rangka memikirkan langkah-langkah bisnis yang akan ditempuh.

c. Pengembangan Karier

Simamora (2004:504) mengemukakan bahwa "pengembangan karier (*career development*) adalah pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan." Hal ini disebabkan karena perencanaan dan pengembangan karier menguntungkan individu dan organisasi. Selanjutnya menurut Nawawi (2008:29) pengembangan karier adalah "usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan, yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan perluasan wawasan yang membuka kesempatan mendapatkan posisi/jabatan yang memuaskan dalam kehidupan sebagai pekerja."

Menurut Saydam (2000:555) bahwa pengembangan karier akan mempunyai manfaat besar baik bagi karyawan yang bersangkutan maupun bagi perusahaan. Manfaat tersebut meliputi :

- 1) Mendorong para karyawan untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
- 2) Menambah rasa kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan.

- 3) Mencegah terjadinya keresahan di kalangan karyawan yang selama ini kurang diperhatikan.
- 4) Mengurangi karyawan yang meninggalkan perusahaan.
- 5) Mengisi lowongan yang tersedia, akibat ada karyawan yang mutasi atau promosi.
- 6) Mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan karyawan, sesuai dengan potensi yang bersangkutan.

d. Komunikasi

Menurut Gitosudarmo (2000:198) "komunikasi adalah penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima baik lisan, tertulis, maupun menggunakan alat komunikasi." Sedangkan menurut Umar (2001:23) komunikasi didefinisikan sebagai "penyampaian informasi antara dua orang atau lebih yang juga meliputi pertukaran informasi antara manusia dengan mesin".

Karyawan sebagai sumber daya manusia memerlukan komunikasi yang terbuka dalam batas-batas wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Komunikasi yang lancar untuk memperoleh informasi yang dipandang penting oleh karyawan dan disampaikan tepat pada waktunya, dapat menimbulkan rasa puas dan merupakan motivasi kerja yang positif. Untuk itu perusahaan dapat menyampaikan informasi dalam bentuk pertemuan atau secara langsung pada setiap pekerja, atau melalui pertemuan kelompok.

Umar (2001:27) mengemukakan bahwa komunikasi dalam organisasi dapat dilihat dua sisi yaitu sisi komunikasi antar pribadi dan komunikasi organisasi.

Komunikasi antar pribadi adalah komunikasi yang terjadi di antara dua orang. Dalam melakukan komunikasi antar pribadi, masing-masing memiliki cara sendiri-sendiri dalam berhubungan dengan orang lain. Sedangkan komunikasi organisasi merupakan komunikasi yang bertujuan memberikan informasi baik kepada pihak luar maupun pihak dalam organisasi, memanfaatkan umpan balik dalam rangka proses pengendalian manajemen, mendapatkan pengaruh, alat untuk memecahkan persoalan untuk pengambilan keputusan..

Menurut Gitosudarmo (2000:211) aliran komunikasi dalam organisasi memiliki empat, yaitu komunikasi dari atas ke bawah, dari bawah ke atas, horisontal dan diagonal.

- 1) Komunikasi dari atas ke bawah
Komunikasi dari atas ke bawah merupakan aliran komunikasi dari tingkat atas ke tingkat bawah melalui hirarki organisasi. Bentuk komunikasi ini dapat berupa pengarahan, perintah, maupun evaluasi.
- 2) Komunikasi dari bawah ke atas
Komunikasi dari bawah ke atas dirancang untuk menyediakan umpan balik tentang seberapa baik organisasi telah berfungsi. Komunikasi ini dapat berupa laporan tertulis maupun lisan, kotak saran, dan pertemuan kelompok.
- 3) Komunikasi horisontal
Komunikasi horisontal merupakan aliran komunikasi kepada orang-orang yang memiliki hirarki yang sama dalam struktur organisasi. Komunikasi ini dapat terjadi antara manajer pemasaran dengan manajer produksi, atau antar karyawan bagian produksi dengan karyawan bagian pemasaran.
- 4) Komunikasi diagonal
Komunikasi diagonal merupakan aliran komunikasi dari orang-orang yang memiliki hirarki yang berbeda dan tidak memiliki hubungan wewenang secara langsung, seperti komunikasi antara manajer pemasaran dengan kepala sub bagian mutu.

e. Penyelesaian Konflik

Karyawan memerlukan pemberian kesempatan pemecahan konflik dengan perusahaan atau sesama karyawan secara terbuka, jujur dan adil. Kondisi ini sangat berpengaruh pada loyalitas serta motivasi karyawan. Untuk itu perusahaan dapat mengatur cara penyampaian keluhan atau keberatan secara terbuka atau melalui proses pengisian formulir khusus. Di samping itu dapat dilakukan dengan kesediaan mendengarkan *review* antar karyawan yang mengalami konflik.

f. Kesehatan Kerja

Di lingkungan perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan perhatian terhadap pemeliharaan kesehatan, agar dapat

bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Untuk itu perusahaan dapat mendirikan dan menyelenggarakan program pemeliharaan kesehatan di perusahaan.

g. Keselamatan Kerja

Setiap karyawan memerlukan rasa aman atau jaminan kelangsungan pekerjaannya. Untuk itu perusahaan perlu menghindari pemberhentian sementara karyawan, menjadikannya sebagai pekerja atau karyawan tetap dengan memiliki tugas-tugas reguler dan memiliki program yang teratur dalam memberikan kesempatan karyawan mengundurkan diri, terutama melalui pengaturan pensiun.

h. Lingkungan Kerja

Semua karyawan memerlukan keamanan lingkungan kerja, untuk itu perusahaan berkewajiban menciptakan dan mengembangkan serta memberi jaminan lingkungan kerja yang aman. Beberapa usaha dapat dilakukan antara lain membentuk keamanan lingkungan kerja yang secara terus menerus melakukan pengamatan dan pemantauan kondisi tempat dan peralatan kerja guna menghindari segala sesuatu yang membahayakan.

i. Kompensasi

Handoko (2002: 155) mengemukakan bahwa "kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka." Sedangkan menurut Simamora (2004: 540) "kompensasi merupakan apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi." Nawawi (2001 : 315) mengemukakan bahwa "kompensasi bagi organisasi merupakan penghargaan/ganjaran pendapatan pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui kegiatan yang disebut bekerja."

Setiap karyawan harus memperoleh kompensasi yang adil atau wajar dan mencukupi. Untuk itu diperlukan kemampuan menyusun dan menyelenggarakan sistem dan struktur pemberian kompensasi

langsung dan tidak langsung yang kompetitif dan dapat mensejahterakan kehidupan karyawan sesuai posisi atau jabatannya di perusahaan dan status sosial ekonominya di masyarakat.

Menurut Kossen dalam Hasibuan (2000:237) syarat-syarat untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) adalah sebagai berikut :

- a. Kompensasi yang memadai dan wajar.
- b. Kondisi kerja yang aman dan sehat.
- c. Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan manusia.
- d. Kesempatan untuk pertumbuhan berlanjut dan ketentraman.
- e. Ikut memiliki/perasaan termasuk dalam suatu kelompok.
- f. Hak-hak karyawan.
- g. Kerja dan ruang kerja keseluruhan.
- h. Relevansi sosial kehidupan kerja.

Berdasarkan pendapat, teori-teori, konsep yang telah diungkapkan dan dikaitkan dengan tujuan dan manfaat penelitian ini maka dapat dijelaskan dalam paradigma penelitian ini sebagai berikut: bahwa kualitas kehidupan kerja dalam suatu organisasi seperti PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo yang bergerak di bidang penjualan automotif di wilayah propinsi Jawa Timur diperlukan upaya memperbaiki kualitas kehidupan kerja (QWL) agar mampu mempengaruhi performance (kinerja) karyawan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo yang dituntut memiliki hasil kerja dan mampu meningkatkan produk dan finansialnya sekaligus mengoptimalkan aspek pelayanan kepada konsumen agar mampu mempertahankan dan mengembangkan usahanya demi memenuhi kebutuhannya dan kesejahteraan hidupnya.

2. Hubungan *Quality of Work Life* dengan *Total Quality Management*

Total Quality Management adalah pendekatan manajemen yang terus menerus diarahkan pada peningkatan kualitas, melalui setiap tahap atau langkah dalam proses produksi di lingkungan suatu perusahaan.

Sedang kualitas dilihat dari sudut *Management by Object (MBO)* adalah produk atau hasil berupa barang atau jasa yang dipasarkan dan cara memberikan pelayanan (*service*), yang selalu atau terus menerus disesuaikan dengan keinginan dan kebutuhan konsumen. Kualitas seperti itu tidak berarti produk berupa barang atau jasa yang dihasilkan merupakan yang terbaik sesuai yang ditentukan oleh manajer lini, tetapi yang mampu bersaing dan berhasil merebut pasar. Di samping itu karena keinginan dan kebutuhan konsumen yang terus berubah dan meningkat, berarti pula kualitas produk harus terus menerus disesuaikan sejak awal dan seterusnya. Kondisi produk yang kualitasnya harus terus menerus ditingkatkan melalui proses yang berkualitas, tidak dapat dilepaskan hubungannya dengan perlunya perusahaan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas pula.

Berdasarkan hal tersebut di atas berarti terdapat hubungan yang sejajar antara prinsip-prinsip *Total Quality Management* dengan *Quality of Work Life* dalam manajemen dengan pendekatan sumber daya manusia. Prinsip-prinsip yang sejajar tersebut adalah:

- a. Difokuskan pada kepemimpinan para manajer/eksekutif yang aktif, sejak *top manager* sampai pada mandor pengatur dan pengawas produksi barang atau jasa, untuk mewujudkan dan mempertahankan kualitas.
- b. Difokuskan pada konsumen (pemakai produk atau jasa) dalam arti harus terus menerus disesuaikan dengan keinginan dan kebutuhan konsumen agar dapat memberikan kepuasan secara berkelanjutan dalam rangka mempertahankan atau memperluas pasar.
- c. Kualitas produk harus dilihat dan diwujudkan berdasarkan konsep kegiatan bisnis yang terintegrasi di lingkungan suatu perusahaan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan (proses pekerjaan teknis termasuk pengadaan bahan), pemasaran, kontrol dan lain-lain.
- d. Perusahaan harus mengembangkan budaya memberikan kontribusi (keikutsertaan karyawan) yang terus menerus diberi penguatan

(reinforce) dalam mewujudkan proses produksi yang berkualitas, mulai dari eksekutif yang tertinggi sampai pekerja yang terendah. Kontribusi tersebut sesuai dengan status dan kemampuan masing-masing, yang memungkinkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas tinggi.

- e. Para manajer harus mendorong keikutsertaan semua pekerja melalui proses kerja sebagai suatu tim (*team work*), karena keterhubungan setiap pekerjaan dalam proses produksi. Untuk itu dalam mewujudkan kualitas yang berkelanjutan diperlukan pelatihan bagi pekerja semua tingkat, agar mampu mendukung proses kerja sebagai dan di dalam tim secara efektif.
- f. Menggunakan pendekatan pemecahan masalah (*problem solving*) dalam bekerja, dimulai dari pengumpulan data/fakta, analisis dan evaluasi dalam tindakan bisnis yang sistematis dan kontinyu (Nawawi, 2001:27).

Berdasarkan prinsip-prinsip yang sejajar antara *Total Quality Management* dengan *Quality of Work Life*, maka dapat diidentifikasi hubungan sebagai berikut:

- a. Manajer harus bertindak sebagai pemimpin dan pembimbing tidak bersikap otoriter atau diktator. Dengan demikian pemimpin harus berperilaku sebagai pemimpin yang demokratis, menghormati dan menghargai pekerja sebagai manusia dengan harga dan martabat kemanusiaannya. Mampu mengikutsertakan pekerja sebagai subyek yang aktif, yang diberi peluang untuk berpartisipasi dalam mengembangkan dan memajukan perusahaan.
- b. Manajer dan para pekerja memiliki dan mengembangkan keterbukaan dalam bekerja. Untuk itu kualitas kehidupan kerja harus dikembangkan sebagai usaha menghindari campur tangan pihak ketiga yang kurang menguntungkan perusahaan, terutama dari serikat pekerja. Campur tangan tersebut mudah terjadi jika para pekerja tidak memperoleh rasa aman dan kepuasan dalam bekerja secara wajar.

- c. Kualitas kehidupan kerja yang wajar harus berlangsung secara berkelanjutan, sejalan dengan usaha pengendalian kualitas kerja atau proses memproduksi dan pengawasan kualitas produk yang dilaksanakan secara berkelanjutan pula. Untuk itu perlu dikembangkan kegiatan pemecahan masalah dan kerja sama dan perlakuan pada pekerja sebagai partner pada setiap jenjang dan unit kerja, sesuai dengan kepemimpinan demokratis sebagai bagian dari budaya perusahaan.
- d. Manajer tidak menempatkan usaha mewujudkan kualitas kehidupan kerja sebagai kewajiban dan tanggung jawab yang sepenuhnya dipikul perusahaan, tetapi harus dikembangkan bersama. Dengan kata lain kualitas kehidupan kerja tidak ditangani sepihak oleh manajer, tetapi harus mengikutsertakan juga para pekerja untuk mewujudkannya.
- e. Manajer berkewajiban menyebarkan dan menyampaikan informasi yang relevan, yang diperlukan untuk mendorong dan meningkatkan partisipasi pekerja. Bersamaan dengan itu, pendapat, saran, inisiatif dan kreativitas para pekerja harus mendapat perhatian dan ditanggapi atau ditangani secara serius, dalam rangka mewujudkan perusahaan yang kompetitif dalam mencapai, mempertahankan dan meningkatkan sukses perusahaan.

Selanjutnya bagi perusahaan yang berusaha mewujudkan *Quality of Worklife* melalui penggunaan *Total Quality Management* yang terintegrasi dengan manajemen dengan pendekatan sumber daya manusia, keberhasilan dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Dari sudut pekerja
 - 1) Keikutsertaan dalam bekerja memberikan dan meningkatkan rasa puas.
 - 2) Rasa puas mendorong untuk semakin aktif mewujudkan keikutsertaan dalam bekerja.
 - 3) Tingkat kehadiran tinggi.
 - 4) Kesiediaan bekerja secara sukarela meningkat dan meluas.

5) Selalu terdorong untuk menyampaikan saran untuk peningkatan produktivitas dan kualitas.

b. Dari sudut prosedur operasional dalam bekerja:

1) Tingkat reliabilitas proses produksi dan pelayanan meningkat, sehingga semakin tinggi kepuasan pelanggan.

2) Ketertiban dan ketaatan dalam melaksanakan pekerjaan semakin tinggi.

3) Semakin baiknya kontrol, seleksi dan pelatihan selalu relevan dengan usaha meningkatkan sumber daya manusia yang kompetitif.

c. Dari sudut konsumen

1) Kepuasan konsumen meningkat

2) Komplain atau klaim konsumen semakin menurun.

3) Kecenderungan konsumen menggunakan produk atau jasa perusahaan semakin meningkat dan meluas.

3. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Produktivitas kerja merupakan aspek penting dalam usaha peningkatan kinerja para karyawan. Produktifitas kerja karyawan secara individu akan mendukung produktivitas perusahaan. Oleh karena itu penilaian terhadap kinerja/prestasi kerja karyawan yang perlu dilakukan. Prestasi kerja di era globalisasi yang sangat kompetitif merupakan tujuan pertama bagi organisasi.

Mangkunegara (2000:67) berpendapat bahwa kinerja adalah "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan".

Sedangkan Simamora (2004:327) berpendapat bahwa "kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran yang

dihasilkan". Keluaran yang dihasilkan sebagaimana dapat berupa fisik maupun non fisik, hal ini ditegaskan oleh Nawawi (2001:234) yang menyebutkan kinerja dengan istilah karya, yaitu "suatu hasil pelaksanaan pekerjaan baik yang bersifat fisik/material (maupun non fisik)".

Mangkunegara (2000:67) menggunakan istilah kinerja sama dengan prestasi kerja (*actual performance*). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya."

Lebih lanjut As'ad (2000: 46) menyatakan bahwa:

Kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Noe (2001: 234) menyatakan "kinerja karyawan sebagai suatu tujuan akhir dan merupakan cara manajer untuk memastikan bahwa aktivitas karyawan dan *output* yang dihasilkan sama dengan tujuan organisasi." Pentingnya kinerja karyawan, manajemen perlu mengelola masalah ini agar organisasi mampu meraih keunggulan khususnya di bidang sumber daya manusia.

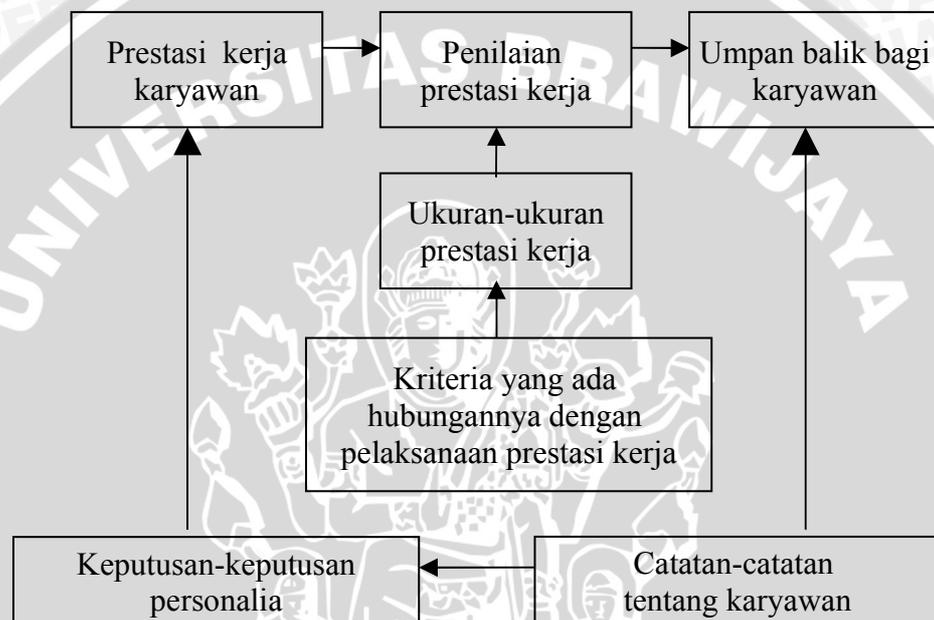
b. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Memperhatikan tentang pengertian kinerja sebagaimana yang dikemukakan di atas, maka banyak manfaat yang dapat dipetik. Handoko (2002 : 135) mengemukakan bahwa manfaat yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja antara lain :

1. Perbaikan prestasi kerja.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
3. Keputusan-keputusan penempatan
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karier
6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing

7. Katidak-akuratan informasional
8. Kesalahan-kesalahan *design* pekerjaan.
9. Kesempatan kerja yang adil
10. Tantangan-tantangan eksternal

Gambar 2.2
Elemen-Elemen Pokok Sistem Penilaian Kinerja



Sumber : Handoko, 2002: 138

Sistem penilaian kinerja dalam suatu organisasi mencakup beberapa elemen. Elemen pokok sistem penilaian kinerja mencakup kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja, ukuran-ukuran kriteria tersebut dan pemberian umpan balik kepada karyawan dan manajer personalia. Meskipun manajer personalia merancang sistem penilaian kinerja, tetapi yang melakukan penilaian kinerja pada umumnya atasan langsung karyawan yang bersangkutan. Di dalam sistem penilaian di samping faktor penilai, ukuran-ukuran penilaian ikut menentukan obyektivitas penilaian. Ukuran-ukuran tersebut tentunya dapat diandalkan, sehingga secara keseluruhan dapat membentuk suatu sistem penilaian yang tepat dan baik. Untuk mencapai obyektivitas penilaian tersebut, sistem penilaian harus

mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job-related*), praktis mempunyai standar pelaksanaan kerja menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang dapat diandalkan.

c. Pengukuran Kinerja Karyawan

Menurut Handoko (2002:135) guna mengetahui kinerja karyawan yang diperlukan kegiatan-kegiatan khusus, yaitu:

Pertama, identifikasi dimensi kerja yang mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing karyawan dalam suatu organisasi, dan kedua, penetapan standar kerja, penilaian prestasi kerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu proses melalui dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawainya.

Selanjutnya (Dharma, 2000: 142) mengemukakan bahwa standar dalam penilaian prestasi kerja mencakup :

- "1) Kuantitas/jumlah yang harus diselesaikan
- 2) Kualitas/mutu yang dihasilkan
- 3) Ketepatan waktu kerja/sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan."

Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan *output* dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah *output* yang dihasilkan. Pengukuran kualitatif *output* mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaian pekerjaan yang telah dilaksanakan. Pengukuran ketepatan waktu, merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu dari suatu kejadian.

Menurut Bernandin dan Russel (2000:131) mengemukakan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan sebagai berikut :

- 1) *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan yang mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

- 2) *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- 3) *Timeliness*, merupakan lamanya kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan jumlah *output* lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
- 4) *Cost effectiveness*, besarnya penggunaan sumber daya organisasi guna mencapai hasil yang maksimal atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- 5) *Need for supervision*, kemampuan seseorang pekerja untuk melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- 6) *Interpersonal impact*, kemampuan seseorang pegawai untuk memelihara harga diri, nama baik dan kemampuan bekerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2000:67) bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui :

- 1) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- 2) Penyelesaian pekerjaan melebihi target yaitu apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi
- 3) Bekerja tanpa kesalahan yaitu tidak berbuat kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap karyawan.

Berdasarkan pendapat di atas, maka diperlukan adanya suatu ukuran atau standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu untuk mengetahui apakah prestasi kerja telah sesuai dengan keinginan yang diharapkan, sekaligus untuk melihat besarnya penyimpangan yang terjadi dengan membandingkan antara pekerja secara aktual dengan hasil standarnya.

Penilaian prestasi kerja banyak tergantung pada bagaimana sumber daya manusia dipandang dan diperlakukan di dalam organisasi. Jika organisasi percaya bahwa orang tidak bekerja kecuai jika mereka diawasi dan dikendalikan dengan ketat, ia cenderung mempunyai cara

penilaian dalam bentuk laporan rahasia. Sebagaimana dikemukakan Rao dalam Mulyana (2001: 23):

Jika organisasi percaya bahwa setiap individu mempunyai potensi dan kekuatan-kekuatan serta beranggapan bahwa kemampuan manusia dapat dipertajam dalam suatu iklim yang sehat, maka dari itu organisasi akan mempunyai sistem penilaian yang berusaha mengenali, mempertajam, mengembangkan dan memanfaatkan potensi serta kemampuan karyawannya.

4. Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Akhir-akhir ini program kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) telah menjadi populer dan mendapat respon yang sangat positif dari anggota organisasi terutama untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja sumber daya manusia. Program kualitas kehidupan kerja juga merupakan suatu cara untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dalam proses pengambilan kebijakan organisasi, dimana kualitas kehidupan kerja mencakup aktivitas yang ada dalam organisasi, yang dinyatakan dengan tujuan untuk meningkatkan suatu kondisi tertentu.

Kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) merupakan pendekatan manajemen yang terus menerus diarahkan pada peningkatan kualitas kerja. Kualitas yang dimaksud adalah kemampuan menghasilkan barang atau jasa yang dipasarkan dan cara memberikan pelayanan yang selalu terus menerus disesuaikan dengan kebutuhan konsumen, sehingga barang dan jasa yang dihasilkan mampu bersaing dan berhasil merebut pasar. "Program Kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) pada dasarnya mencari cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dan menciptakan pekerjaan yang lebih baik atau tercapainya kinerja yang tinggi" (Gitosudarmo, 2000:276).

B. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati (2001)

Penelitiannya tentang pengaruh kompensasi finansial (gaji, tunjangan, dan bonus) dan non finansial (promosi, pujian, dan

pengembangan diri) baik langsung maupun tidak langsung, serta komitmen (kesetiaan, kemauan, dan kebanggaan) terhadap kinerja karyawan pada PT. Gudang Garam Tbk. Kediri.

Hasil penelitiannya berdasarkan kuesioner dimana kompensasi finansial dan non finansial sudah berjalan cukup baik, komitmen karyawan sudah baik dan kinerja karyawan dapat meningkat. Hasil uji F dengan nilai probabilitas 0,001 lebih kecil 0,05 menunjukkan bahwa gaji, tunjangan, promosi, pengembangan karier, kesetiaan, kemauan, dan kebanggaan secara keseluruhan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kontribusi gaji, tunjangan, promosi, pengembangan karier, kesetiaan, kemauan, dan kebanggaan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 74,2%. Hasil analisis dengan uji t masing-masing variabel berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja ditunjukkan dari nilai probabilitas masing-masing variabel $< 0,05$, dan gaji merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

Jadi pada dasarnya pemberian kompensasi yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja dan sebaliknya pemberian kompensasi yang rendah akan menurunkan kinerja karyawan. Dan pemberian kompensasi finansial serta non finansial yang memadai akan berdampak pada loyalitas karyawan pada perusahaan dan lebih jauh karyawan akan memiliki rasa ikatan emosional yang sama guna memajukan perusahaan, sehingga mampu meningkatkan kinerjanya.

Persamaan dengan penelitian ini adalah mengkaji kinerja karyawan ditinjau dari kompensasi yang diberikan perusahaan, kesetiaan, kemauan, dan kebanggaan. Sedangkan perbedaannya adalah penelitian ini lebih menekankan pencapaian kualitas kerja dengan penekanan pada kualitas sumber daya manusia yaitu kebanggaan, kompensasi, pengembangan karier, partisipasi karyawan dan komunikasi untuk peningkatan kinerja.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Purbasari (1996:97)

Meneliti pengaruh kesesuaian pekerjaan, tingkat tanggung jawab, kesempatan promosi, tingkat penerimaan kebijakan badan usaha, keadilan

sistem kompensasi, kualitas supervisi dan kualitas hubungan antar rekan kerja terhadap tingkat kerja pada kelompok kerja produksi dan nir produksi di PT.

PRBT Malang, menyimpulkan sebagai berikut:

- a. Pada kelompok produksi, kualitas supervisi memberi kontribusi terbesar terhadap tingkat kepuasan kerja yaitu 20,14% dengan probabilitas 0,0002. Ini terjadi karena pada kelompok produksi, jenis pekerjaan yang harus dilakukan karyawan umumnya lebih membutuhkan kecermatan dan ketelitian, sehingga peran supervisi yang intensif sangat dibutuhkan.
- b. Pada kelompok nir-produksi, keadilan sistem kompensasi memberikan kontribusi terbesar dalam memberi pengaruh pada kepuasan kerja yaitu sebesar 20,82% dengan probabilitas 0.001. Hal ini disebabkan karyawan nir produksi akan lebih termotivasi dalam bekerja bila pembayaran gaji secara adil (*fair*) didasarkan pada *job demand*, tingkat keterampilan individu dan standar gaji yang ada.

Persamaan dengan penelitian ini adalah menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang terdiri dari kesempatan promosi, kompensasi, dan kualitas hubungan antar rekan kerja. Sedangkan perbedaannya adalah penelitian ini mengkaji bagaimana motivasi kerja karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan penulis adalah bagaimana menciptakan kualitas kerja dengan menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, sehingga memasukkan variabel partisipasi dan kebanggaan sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja.

3. Penelitian yang telah dilakukan oleh Yulianto (1996:84)

Menganalisis variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Cipta Niaga Surabaya dengan variabel bebas kompensasi, jenjang pekerjaan, variasi dalam pekerjaan dan otonomi untuk bertindak menyimpulkan bahwa:

- a. Semua variabel yang diamati yaitu kompensasi, jenjang pekerjaan, variasi dalam pekerjaan dan otonomi untuk bertindak secara serempak

mempengaruhi kinerja pada karyawan PT. Cipta Niaga Surabaya, dengan kontribusi sebesar 65,3% dan probabilitas sebesar 0,023.

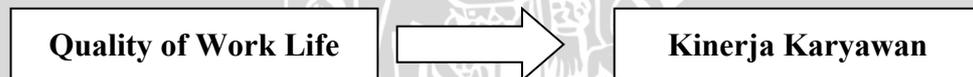
- b. Variabel variasi dalam pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedang kompensasi, jenjang pekerjaan, dan otonomi untuk bertindak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
- c. Variabel kompensasi merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Cipta Niaga Surabaya.

Persamaan dengan penelitian ini adalah menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya adalah dalam penelitian ini memasukkan variabel kebanggaan, partisipasi karyawan, dan komunikasi sebagai bagian dari kualitas kehidupan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja.

C. Model Konsep Dan Hipotesis

1. Model Konsep

Gambar 2.3
Model Konsep

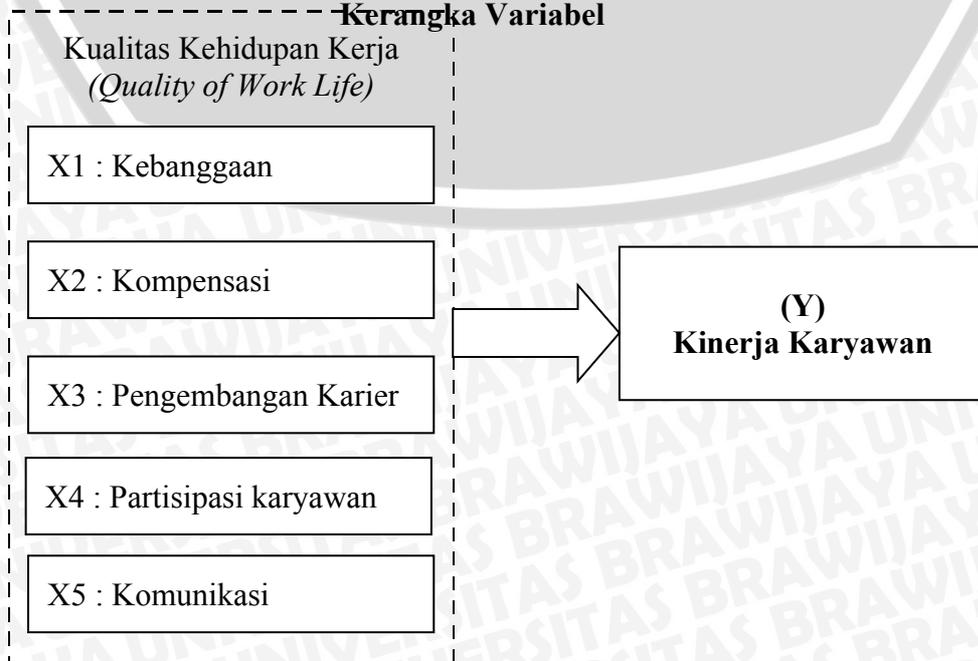


2. Model Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian yang relevan dapat disusun kerangka variabel sebagai berikut:

Gambar 2.4

Kerangka Variabel



3. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap perumusan masalah penelitian, oleh sebab itu perumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat atau pertanyaan (Sugiyono, 2000:51). Berdasarkan permasalahan yang diteliti, maka penulis menarik suatu hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) yang terdiri dari kebanggaan, kompensasi, pengembangan karier, partisipasi karyawan, dan komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo.
2. Diduga kebanggaan, kompensasi, pengembangan karier, partisipasi karyawan, dan komunikasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui signifikansi dari kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) terhadap kinerja karyawan, maka jenis penelitian yang akan digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*).

Menurut Ancok dalam Singarimbun dan Effendi (Ed.1995:5) mengungkapkan apabila untuk data yang sama peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa, maka penelitian tersebut tidak lagi dinamakan penelitian deskriptif melainkan pengujian hipotesa atau penelitian penjelasan (*explanatory research*).

Berdasarkan pengertian mengenai penelitian penjelasan tersebut maka hasil dari penelitian ini akan diketahui apakah ada pengaruh pengujian pengaruh variabel yang dimaksud dalam penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh variabel kebanggaan, kompensasi, pengembangan karier, partisipasi karyawan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan.

B. Variabel dan Skala Penelitian

Untuk menentukan apa yang akan diteliti, data apa yang dibutuhkan dan bagaimana cara mengukurnya, maka dalam penelitian ini akan dijabarkan melalui variabel penelitian dan skala pengukuran sebagai berikut:

1. Variabel Penelitian

Variabel menurut Ancok dalam Singarimbun dan Effendi (Ed.1995:33) merupakan “Konsep yang diberi nilai lebih dari satu”. Dengan demikian, maka penelitian ini perlu menyusun suatu model variabel, indikator serta item-item kebanggaan, kompensasi,

pengembangan karier, partisipasi karyawan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan.

2. Definisi Operasional Variabel

a. Variabel Kualitas Kehidupan Kerja

1) Kebanggaan (X_1)

Kebanggaan adalah sikap dan tindakan bersedia menerima sepenuhnya sebagai karyawan PT. ASTRA INTERNASIONAL Tbk-TSO cabang Malang, dengan indikator sebagai berikut :

- a) Merasa bangga ($X_{1.1}$)
- b) Bersedia menggunakan atribut ($X_{1.2}$)
- c) Partisipasi kemasyarakatan ($X_{1.3}$)

2) Kompensasi (X_2)

Kompensasi merupakan balas jasa yang diterima oleh karyawan berupa gaji, insentif, bonus dan tunjangan sebagai ganti kontribusi kepada organisasi, dengan indikator sebagai berikut :

- a) Pemberian gaji, bonus dan insentif dapat memuaskan kebutuhan ($X_{2.1}$).
- b) Pemberian gaji, bonus dan insentif yang jelas ($X_{2.2}$).
- c) Kesesuaian gaji dengan tugas dan tanggung jawab ($X_{2.3}$)
- d) Pemberian gaji sesuai dengan UMR dan kebutuhan sehari-hari ($X_{2.4}$).
- e) Pemberian tunjangan untuk kesehatan, rekreasi, dan tunjangan hari tua ($X_{2.5}$).

3) Pengembangan karier (X_3)

Kesempatan karyawan untuk mengembangkan diri sesuai dengan keahlian dan pengetahuannya, dengan indikator sebagai berikut :

- a) Kesempatan untuk mengembangkan karier ($X_{3.1}$).
- b) Memberikan kesempatan yang sama untuk memperoleh pendidikan dan latihan ($X_{3.2}$).
- c) Tidak merasa ketinggalan di lingkungan kerja ($X_{3.3}$).

d) Pemimpin memperhatikan kesulitan yang dihadapi karyawan (X_{3,4}).

4) Partisipasi karyawan (X₄)

Kesempatan untuk terlibat secara aktif dalam memberikan masukan berupa kritik, saran, dan pendapatnya baik dalam forum formal maupun informal, dengan indikator sebagai berikut :

- a) Karyawan diberi kesempatan untuk terlibat secara aktif dalam memecahkan masalah (X_{4,1}).
- b) Karyawan bekerjasama dalam kelompok kerja (X_{4,2})
- c) Menyalurkan masukan melalui forum yang disediakan (X_{4,3}).
- d) Perusahaan memperhatikan masukan dari karyawan dalam mengeluarkan kebijakan (X_{4,4}).

5) Komunikasi (X₅)

Komunikasi merupakan hubungan antar personal baik antara bawahan dengan atasan maupun antar karyawan, dengan indikator:

- a) Hubungan antar karyawan dan hubungan antar kelompok (X_{5,1}).
- b) Kesempatan untuk berinteraksi (X_{5,2})
- c) Kesempatan komunikasi dengan atasan (X_{5,3})
- d) Koordinasi antar karyawan, antara kelompok maupun antara karyawan dengan pimpinan (X_{5,4})

b. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, dengan indikator sebagai berikut :

- 1) Kualitas hasil kerja (Y₁)
- 2) Kuantitas hasil kerja (Y₂)
- 3) Ketepatan waktu (Y₃)

Secara rinci, kedua variabel baik indikator maupun itemnya dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1
Variabel, Indikator dan Butir Pertanyaan

Variabel	Indikator	Butir Pertanyaan	
QUALITY WORK OF LIFE	Kebanggaan (X_1)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rasa Bangga ($X_{1.1}$) ▪ Bersedia menggunakan atribut ($X_{1.2}$) ▪ Partisipasi kemasyarakatan ($X_{1.3}$) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merasa bangga sebagai bagian dari PT. ASTRA Internasional 2. Sebagai karyawan, bersedia menggunakan atribut perusahaan 3. Perusahaan mengikutsertakan karyawan untuk berpartisipasi pada masalah-masalah lingkungan sekitar
	Kompensasi (X_2)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pemberian gaji, bonus dan insentif ($X_{2.1}$) ▪ Pemberian gaji, bonus dan insentif yang jelas ($X_{2.2}$) ▪ Kesesuaian gaji dengan tugas dan tanggung jawab ($X_{2.3}$) ▪ Pemberian gaji sesuai dengan UMR ($X_{2.4}$) ▪ Pemberian tunjangan untuk kesehatan, rekreasi dan tunjangan hari tua ($X_{2.5}$) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faktor yang penting bagi karyawan adalah berupa gaji, bonus dan insentif 2. Besarnya gaji, bonus dan insentif diberikan secara transparan 3. Besarnya gaji yang diterima disesuaikan dengan beban tugas dan tanggung jawab 4. Pemberian gaji karyawan sesuai dengan UMR dan kebutuhan sehari-hari karyawan 5. Perusahaan memberikan tunjangan untuk kesehatan, rekreasi dan tunjangan hari tua kepada karyawan
	Pengembangan Karier (X_3)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kesempatan untuk pengembangan karier ($X_{3.1}$) ▪ Kesempatan untuk memperoleh pendidikan dan latihan untuk peningkatan kemampuan kerja ($X_{3.2}$) ▪ Tidak merasa ketinggalan di tempat kerja ($X_{3.3}$) ▪ Pimpinan memperhatikan kesulitan yang dihadapi karyawan ($X_{3.4}$) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan memberikan kesempatan yang luas terhadap karyawan untuk mengembangkan karier 2. Perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan kesempatan kerja 3. Karyawan tidak merasa ketinggalan dengan rekan kerjanya 4. Perusahaan memperhatikan kesulitan yang dihadapi karyawan



QUALITY WORK OF LIFE	Partisipasi (X_4)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Karyawan diberikan kesempatan untuk terlibat secara aktif ($X_{4.1}$) ▪ Karyawan bekerjasama dalam kelompok kerja ($X_{4.2}$) ▪ Masukan dari karyawan dimasukkan melalui forum yang ada ($X_{4.3}$) ▪ Perusahaan memperhatikan masukan dari karyawan ($X_{4.4}$) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat secara aktif terhadap aktivitas perusahaan 2. Karyawan diberi kesempatan untuk secara aktif bekerjasama dalam kelompok kerja 3. Pimpinan menyalurkan masukan-masukan dari karyawan dalam rapat koordinasi 4. Perusahaan bersedia memper-timbangkan masukan-masukan dari karyawan dalam pengambilan kebijakan
	Komunikasi (X_5)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komunikasi antar karyawan maupun antar kelompok kerja ($X_{5.1}$) ▪ Kesempatan saling berinteraksi ($X_{5.2}$) ▪ Kesempatan berkomunikasi dengan atasan ($X_{5.3}$) ▪ Koordinasi antar karyawan, antar kelompok maupun dengan pimpinan ($X_{5.4}$) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan antar karyawan maupun antar kelompok kerja sudah terbina dengan baik 2. Perusahaan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada karyawan untuk berinteraksi 3. Karyawan diberi kesempatan untuk berkomunikasi secara langsung dengan atasan 4. Perusahaan mampu menciptakan koordinasi yang baik antar karyawan maupun antar kelompok serta antara karyawan dengan pimpinan
KINERJA KARYAWAN	Kinerja Karyawan (Y)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kualitas hasil kerja (Y_1) ▪ Kuantitas hasil kerja (Y_2) ▪ Ketepatan waktu kerja (Y_3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil kerja karyawan sudah memenuhi standar kualitas yang ditetapkan perusahaan 2. Hasil kerja karyawan lebih baik dari sebelumnya 3. Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan 4. Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan lebih banyak dari waktu sebelumnya 5. Karyawan telah memenuhi standar waktu dalam penyelesaian pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan 6. Karyawan telah memanfaatkan waktu kerja seoptimal mungkin

3. Skala Pengukuran

Menurut Ancok dalam Singarimbun dan Effendi (Ed.1995:111) berpendapat bahwa:

“Salah salah satu cara yang paling sering digunakan dalam menentukan skor adalah dengan menggunakan skala Likert. Cara pengukuran adalah dengan menghadapkan seorang responden dengan sebuah pernyataan dan kemudian diminta untuk memberikan jawaban: “sangat baik diberi skor 5”, “baik diberi skor 4”, “cukup baik diberi skor 3”, “tidak baik diberi skor 2” dan “sangat tidak baik diberi skor 1”.

Pada penelitian ini menggunakan skala Likert dimana dari keseluruhan skor yang dikumpulkan kemudian dijumlahkan, selanjutnya dilakukan perhitungan untuk mencari pengaruh antara variabel.

C. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah karyawan di PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo, populasi berjumlah 71 orang karyawan yang terdiri dari Kepala Cabang, Sales Supervisor, Kepala Bengkel, Kepala Parts, Customer Relations Person, Instruktur, Salesman, Counter Sales, Foreman, Pembagi Tugas Mekanik, Service Advisor, Koordinator Toyota Home Service, Pray Delivery Stock, Partman, Part Sales, Mekanik, dan Mekanik Toyota Home Service.

Penentuan besarnya sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin (Umar, 2001:108) sebagai berikut:

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

dimana:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat diterima, dalam penelitian ini ditentukan 10% (0,1).

Jadi besarnya sampel dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned}n &= \frac{71}{1 + 71(0,1)^2} \\ &= \frac{71}{1 + 71(0,01)} \\ &= 41,52 \approx 42 \text{ karyawan}\end{aligned}$$

Adapun teknik pengambilan sampel menggunakan metode simpel *Random Sampling* yaitu pengambilan sampel acak sederhana pada karyawan organisasi.

D. Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data Primer, dihimpun dengan cara memberikan kuesioner pada karyawan perusahaan.
- b. Data Sekunder, adalah data yang diperoleh secara tidak langsung yang berupa data yang sudah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen, antara lain sejarah perusahaan, data personalia, data penjualan, dan literatur yang berkaitan dengan topik bahasan penelitian.

2. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data. Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Kuesioner, dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden untuk mendapatkan data seperti bagaimana kondisi yang berkaitan dengan variabel penelitian.
- b. Dokumentasi, dengan cara mencatat dokumen-dokumen yang dimiliki oleh perusahaan. Dokumen yang dimaksudkan adalah dokumen yang di dalamnya terdapat informasi tentang perusahaan.

3. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

a. Kuesioner

Berupa daftar pertanyaan menyangkut masalah yang diteliti dan diajukan kepada karyawan untuk diisi.

b. Dokumentasi

Teknik ini dilakukan dengan melakukan pencatatan terhadap dokumen-dokumen mengenai gambaran umum perusahaan, kualitas kehidupan kerja di perusahaan dan hal-hal yang dapat menunjang penelitian.

c. Wawancara

Berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada karyawan berkaitan dengan kualitas kehidupan kerja dan kinerja karyawan.

E. Validitas dan Reliabilitas

Data mempunyai kedudukan yang sangat penting bagi suatu penelitian, karena data merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat untuk membuktikan hipotesis. Oleh karena itu data dalam suatu penelitian dapat dikumpulkan dengan suatu instrumen. Instrumen yang dipakai dalam mengumpulkan data haruslah memenuhi dua persyaratan penting yaitu validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas

Ancok dalam Singarimbun dan Effendi (Ed. 1995 : 122) mengungkapkan:

“Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Bila seseorang ingin mengukur berat suatu benda, maka dia harus menggunakan timbangan. Timbangan alat pengukur yang valid bila dipakai untuk mengukur berat. Tetapi timbangan, bukanlah alat pengukur yang valid bilamana digunakan untuk mengukur panjang.”

Dari jawaban yang diperoleh kemudian dilakukan perhitungan korelasi *product moment*, dengan rumus seperti yang dikemukakan oleh Arikunto (1993 : 220):

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana:

r = Koefisien korelasi variabel bebas dan variabel terikat

n = Banyaknya sampel

X = Skor tiap item

Y = Skor total variabel

Setelah nilai r diperoleh, selanjutnya membandingkan antara hasil nilai r perhitungan dengan tabel nilai kritis r pada taraf signifikan ($\alpha = 0,05$). Apabila r hitung yang diperoleh berada diatas nilai kritis berarti alat ukur yang digunakan telah valid. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan komputer dengan bantuan program *SPSS for Windows Release 11.0*.

Pengukuran validitas dengan menggunakan teknik korelasi product moment dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0.05\%$), dengan cara mengkorelasikan skor masing-masing item dengan skor total.

Instrumen dikatakan valid jika nilai korelasi product moment menunjukkan korelasi yang signifikan antara skor item dengan skor total atau dengan cara membandingkan nilai korelasi masing-masing item dengan nilai korelasi tabel (r tabel), jika r product moment > r tabel maka instrumen dikatakan valid. Adapun hasil pengujian validitas instrumen yang dilakukan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.2
Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

No	Item	Korelasi Product Moment	Sig. (2-tailed)	r tabel $\alpha = 0,05$ N = 42	Keterangan Hasil
1.	X _{1,1}	0.889	0.000	0.304	Valid
	X _{1,2}	0.834	0.000	0.304	Valid
	X _{1,3}	0.802	0.000	0.304	Valid
2.	X _{2,1}	0.766	0.000	0.304	Valid
	X _{2,2}	0.693	0.000	0.304	Valid
	X _{2,3}	0.416	0.006	0.304	Valid
	X _{2,4}	0.690	0.000	0.304	Valid
	X _{2,5}	0.577	0.000	0.304	Valid
3.	X _{3,1}	0.680	0.000	0.304	Valid
	X _{3,2}	0.697	0.000	0.304	Valid
	X _{3,3}	0.628	0.000	0.304	Valid
	X _{3,4}	0.487	0.001	0.304	Valid
4.	X _{4,1}	0.725	0.000	0.304	Valid
	X _{4,2}	0.594	0.000	0.304	Valid
	X _{4,3}	0.484	0.000	0.304	Valid
	X _{4,4}	0.693	0.000	0.304	Valid
5.	X _{5,1}	0.448	0.000	0.304	Valid
	X _{5,2}	0.757	0.000	0.304	Valid
	X _{5,3}	0.781	0.000	0.304	Valid
	X _{5,4}	0.342	0.027	0.304	Valid
6.	Y _{1,1}	0.605	0.000	0.304	Valid
	Y _{1,2}	0.694	0.000	0.304	Valid
	Y _{1,3}	0.705	0.000	0.304	Valid
	Y _{1,4}	0.578	0.002	0.304	Valid
	Y _{1,5}	0.720	0.000	0.304	Valid
	Y _{1,6}	0.589	0.000	0.304	Valid

Sumber : Data Primer (diolah), 2009.

Instrumen dikatakan valid jika korelasi product moment menunjukkan korelasi yang signifikan antara skor item dengan skor total atau dengan cara membandingkan nilai korelasi masing-masing item dengan nilai korelasi tabel (r tabel), jika r product moment > r tabel maka instrumen dikatakan valid. Tabel menunjukkan bahwa butir pertanyaan mempunyai nilai korelasi yang lebih besar dari r tabel (lebih besar dari 0,304) sehingga butir pertanyaan yang diajukan dinyatakan valid dan layak dianalisis.

2. Uji Reliabilitas

Ancok dalam Singarimbun dan Effendi (Ed. 1995 : 140) mengemukakan bahwa reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

Pada penelitian ini perhitungan reliabilitas menggunakan rumus alpha (Arikunto, 1994: 138) sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right)$$

Dimana:

$$\sigma = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}}{N}$$

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan

σb^2 = Jumlah varians butir

σt^2 = Jumlah varians total

Menurut Malhotra dalam Singarimbun dan Effendi (Ed. 1995:32) suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel apabila nilai alpha lebih besar atau sama dengan 0,60. pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan komputer dengan bantuan program *SPSS for Windows Release 11.0*.

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan formula *Alpha Cronbach*, dimana hasil ujinya disajikan pada tabel 3.3 berikut:

Tabel 3.3**Hasil Uji Reliabilitas Instrumen**

Variabel	Koefisien Alpha
X ₁	0.7895
X ₂	0.6151
X ₃	0.7667
X ₄	0.6792
X ₅	0.6144
Y	0.6826

Sumber: Data primer diolah, 2009.

Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan pada item-item pertanyaan yang memiliki validitas. Instrumen dinyatakan reliabel jika nilai koefisien reliabilitas yang diperoleh paling tidak mencapai 0,6. Hasil uji reliabilitas yang disajikan pada tabel 4.13 menunjukkan bahwa masing-masing nilai koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,6 sehingga instrumen yang digunakan dinyatakan reliabel.

F. Analisis Data

Setelah data dikumpulkan, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis data tersebut sesuai dengan metode yang ada, agar data mentah tersebut dapat dipahami sekaligus menjawab permasalahan yang dikemukakan selanjutnya. Sesuai dengan perumusan masalah yang telah dikemukakan maka dalam analisisnya digunakan:

1. Analisis Deskriptif

Analisis yang digunakan untuk memberikan uraian dan penafsiran terhadap karakteristik lokasi penelitian, responden yang diteliti dan distribusi item dari masing-masing variabel penelitian. Data yang telah dikumpulkan kemudian diedit dan ditabulasikan ke dalam tabel, setelah itu

dilakukan pembahasan secara deskriptif dengan pemberian angka baik dalam responden maupun dalam angka presentase.

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini merupakan suatu proses untuk mengukur pengaruh dari variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Sedangkan rumus yang digunakan adalah Sugiyono (2004:240) sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 \dots + b_nX_n + e$$

Dimana :

Y = Variabel Terikat

X = Variabel Bebas

a = Bilangan Konstanta

b_1, \dots, b_n = Koefisien Regresi

Untuk mengetahui besarnya koefisien, dicari dengan menggunakan program *SPSS versi 11*.

3. Uji Hipotesis

a. Uji Simultan (Uji F)

Untuk mengetahui apakah variabel bebas secara bersama sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat F digunakan rumus:

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (N - k - 1)}$$

Dimana :

F = F hitung selanjutnya dibandingkan dengan F tabel

R^2 = Koefisien determinasi

k = Jumlah variabel

N = Banyaknya sampel

Untuk menguji kebenaran hipotesis pertama digunakan uji F yaitu untuk menguji keberartian regresi secara keseluruhan dengan rumus hipotesis sebagai berikut:

$$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = 0$$

$$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq b_5 \neq 0$$

Pengujian dengan uji F variansnya adalah dengan membandingkan F_{hitung} (F_h) dengan F_{tabel} (F_t) pada $\alpha = 0,05$ apabila hasil perhitungannya menunjukkan:

- a. $F_h \geq F_t$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Artinya variasi dari model regresi berhasil menerangkan variasi variabel bebas secara keseluruhan, sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel tidak bebas

- b. $F_h < F_t$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak

Artinya variasi dari model regresi tidak berhasil menerangkan variasi variabel bebas secara keseluruhan, sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel tidak bebas

- b. Uji Parsial (Uji t)

Untuk menguji kebenaran hipotesis kedua langkah pertama yang dilakukan adalah menentukan koefisien regresi (b_i) yang paling besar, selanjutnya dilakukan pengujian secara parsial melalui uji t.

Untuk menguji koefisien regresi secara parsial guna mengetahui apakah variabel bebas secara individu berpengaruh terhadap variabel terikat digunakan uji t adapun rumus untuk menghitung Uji t adalah

$$t_{hitung} = \frac{b}{se}$$

Dimana:

b = koefien regresi dari X

se = standar error X

Adapun rumusan hipotesis dengan menggunakan Uji t adalah sebagai berikut:

$$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = 0$$

$$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq b_5 \neq 0$$

Pengujian dilakukan melalui uji t dengan membandingkan t_{hitung} (t_h) dengan t_{tabel} (t_t) pada $\alpha = 0,5$. Apabila hasil perhitungan menunjukkan:

- a. $t_h \geq t_t$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Artinya variasi variabel bebas dapat menerangkan variabel tidak bebas dan terdapat pengaruh diantara kedua variabel yang diuji

- b. $t_h \leq t_t$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

Artinya variasi variabel bebas tidak dapat menerangkan variabel tidak bebas dan terdapat pengaruh pengaruh antara dua variabel yang diuji.

Untuk membuktikan hipotesis pertama, yaitu untuk mengetahui besarnya pengaruh secara keseluruhan dihitung koefisien determinasi multiplena (R^2). Jika R^2 yang diperoleh dari hasil perhitungan mendekati 1 (satu), maka semakin kuat model tersebut dapat menerangkan variabel tergantungnya. Kemudian dilakukan pengujian variansnya dengan uji f.

Hipotesis diterima apabila titik lebih besar dari f_{tabel} ($f_h > f_t$) atau diperoleh nilai $p < 0,5$.

Untuk membuktikan hipotesis kedua, masing-masing koefisien regresinya diuji dengan uji t. Hasil uji t bermakna apabila diperoleh t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($t_h > t_t$) atau diperoleh nilai $p < 0,05$. Untuk pengaruh yang dominan ditentukan oleh nilai p yang terkecil atau R^2 parsial yang terbesar.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo adalah perusahaan yang bergerak di bidang usaha otomotif dan service, dimana usahanya ini berupa penjualan kendaraan bermotor yaitu mobil dan juga jasa service. Awal mula berdirinya PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang ini bermula dari nama Toyota Motor Sales berdiri pada tahun 1973, kemudian pada Maret 1987 berubah nama menjadi PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo.

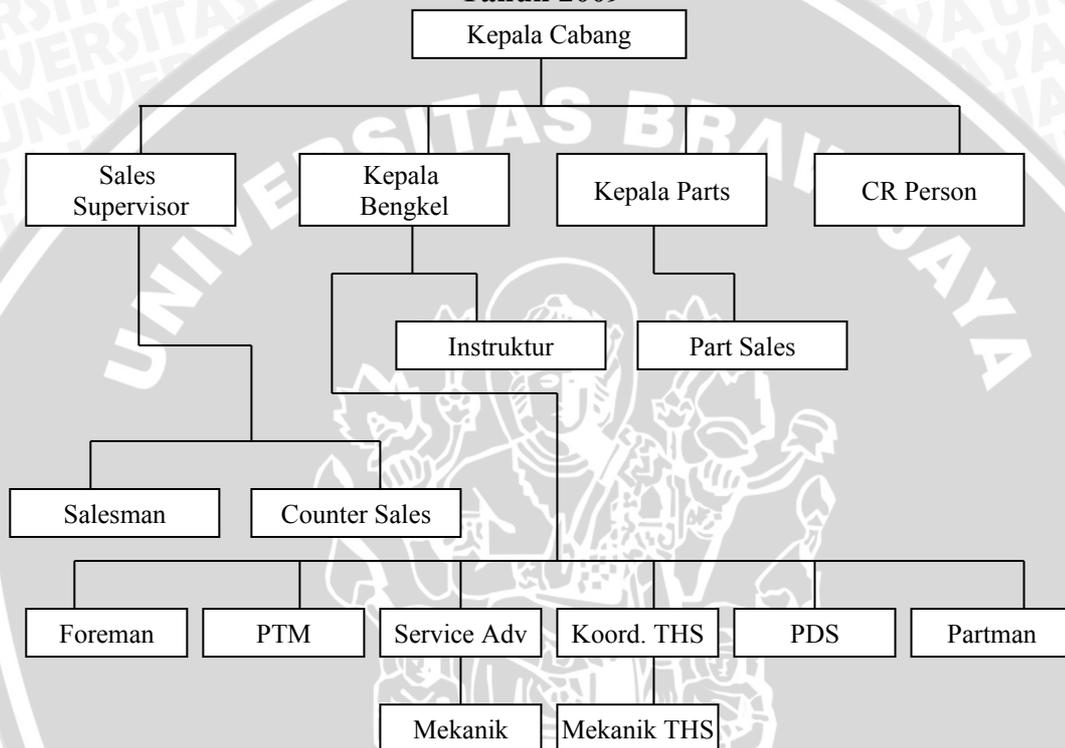
Lokasi PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo ini tepatnya di Jl. Letjen Sutoyo 25 Lowokwaru Malang. Merupakan tempat yang sangat strategis karena lokasi yang dekat dengan pusat perbelanjaan dan pertokoan ini bisa membuat pelanggan yang sedang berbelanja tidak bosan apabila sedang menunggu, hanya 5 menit saja untuk menyeberang menuju pusat perbelanjaan MITRA 2, DARMO dan GLAMOR tersebut. PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo ini melayani penjualan dan service yang sangat lengkap antara lain yaitu : penjualan kendaraan bermotor yaitu mobil dengan bermacam-macam tipe kendaraan, service kendaraan dengan semua tipe kendaraan, penggantian alat-alat sparepart atau onderdil kendaraan bermotor yaitu mobil.

2. Struktur Organisasi

Suatu sistem organisasi yang sangat dibutuhkan dalam pencapaian tujuan perusahaan karena dalam suatu perusahaan dibutuhkan hubungan kerja antara satu bagian dengan bagian yang lainnya. Maka dari itu perlu adanya suatu struktur organisasi yang teratur dan terkoordinir dengan baik.

Adapun struktur organisasi yang diterapkan pada PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.1
Struktur Organisasi
PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo
Tahun 2009



Sumber Data: PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo, 2009.

Adapun tugas dan wewenang masing-masing bagian dalam struktur organisasi di PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo adalah sebagai berikut:

a. Kepala Cabang

- 1) Sebagai pimpinan utama para staf PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo
- 2) Bertanggung jawab atas kemajuan perusahaan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo
- 3) Bertanggung jawab atas kelancaran jalannya operasional PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo

b. Sales Supervisor

- 1) Bertanggung jawab kepada Kepala Cabang
- 2) Bertanggung jawab terhadap penjualan hasil produk
- 3) Bertanggung jawab atas bentuk supervisi yang dilakukan
- 4) Merencanakan kegiatan promosi
- 5) Menetapkan program-program khusus
- 6) Menjalin kerjasama dengan perusahaan-perusahaan.

c. Kepala Bengkel

- 1) Bertanggung jawab kepada Kepala Cabang
- 2) Bertanggung jawab atas semua proses perbaikan, service mobil yang masuk maupun yang telah selesai diperbaiki dan penggantian alat-alat sparepart kendaraan.

d. Kepala Parts

- 1) Bertanggung jawab kepada Kepala Cabang
- 2) Bertanggung jawab atas semua sparepart yang ada di gudang
- 3) Bertanggung jawab atas pengeluaran sparepart

e. Customer Relation Person

- 1) Bertanggung jawab kepada Kepala Cabang
- 2) Bertanggung jawab atas kelancaran penjualan kendaraan
- 3) Bertanggung jawab atas semua peralatan kantor
- 4) Bertanggung jawab semua kelancaran meeting

f. Instruktur

- 1) Bertanggung jawab kepada Kepala Bengkel
- 2) Bertanggung jawab atas semua proses perbaikan, service mobil yang masuk maupun yang telah selesai diperbaiki dan penggantian alat-alat sparepart kendaraan

g. Salesman

- 1) Bertanggung jawab kepada Sales Supervisor
- 2) Bertanggung jawab terhadap penjualan hasil produk
- 3) Bertugas menjalankan program khusus
- 4) Bertugas menjalankan kegiatan promos

h. Counter Sales

- 1) Bertanggung jawab kepada Sales Supervisor
- 2) Bertanggung jawab terhadap penjualan di counter
- 3) Bertugas menjalankan program khusus
- 4) Bertugas menjalankan kegiatan promosi

i. Foreman

- 1) Bertanggung jawab kepada instruktur
- 2) Bertanggung jawab terhadap mekanik
- 3) Bertugas mengawasi pekerjaan mekanik

j. PTM (Pembagi Tugas Mekanik)

- 1) Bertanggung jawab kepada instruktur
- 2) Bertanggung jawab terhadap pembagian tugas mekanik

k. Service Advisor

- 1) Bertanggung jawab kepada Instruktur
- 2) Bertanggung jawab terhadap mekanik
- 3) Bertugas menerima mobil yang akan diperbaiki dan keluhan dari konsumen
- 4) Bertanggung jawab untuk memberitahukan kepada konsumen apa saja yang dilakukan atau penggantian alat-alat mobil dan kerusakan apa saja yang terjadi pada kendaraan tersebut.

l. Koordinator THS (Toyota Home Service)

- 1) Bertanggung jawab kepada Instruktur
- 2) Bertanggung jawab terhadap mekanik THS
- 3) Bertugas mengawasi pekerjaan mekanik THS

m PDS (Pray Delivery Stock)

- 1) Bertanggung jawab kepada Instruktur
- 2) Bertanggung jawab terhadap mobil-mobil yang siap dikirim ke konsumen yang membeli

n. Partman

- 1) Bertanggung jawab kepada Instruktur

- 2) Bertugas menyediakan sparepart untuk bengkel atas permintaan mekanik
- 3) Bertanggung jawab terhadap stock sparepart yang ada digudang
 - o. Part Sales
 - 1) Bertanggung jawab terhadap Kepala Parts
 - 2) Bertugas menjual sparepart ke bengkel-bengkel atau dealer-dealer atas permintaan bengkel atau dealer tersebut
 - p. Mekanik
 - 1) Bertanggung jawab kepada service advisor
 - 2) Memperbaiki mobil yang masuk ke bengkel
 - q. Mekanik THS (Toyota Home Service)
 - 1) Bertanggung jawab kepada Koordinator THS
 - 2) Bertugas memperbaiki mobil konsumen yang mengalami kerusakan langsung ke tempat konsumen sesuai permintaan

3. Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo ini berada di Jl. Letjen Sutoyo 25 Lowokwaru Malang. Disinilah segala aktivitas perusahaan dijalankan, untuk melaksanakan kegiatan yang ada dalam perusahaan yaitu pada bidang penjualan produk kendaraan bermotor merk Toyota dan service kendaraan khusus merk Toyota. Dan juga berfungsi sebagai kantor pusat dari SSC (Share Service Center) untuk seluruh dealer Auto 2000 Malang. Penentuan lokasi didasarkan pada faktor-faktor sebagai berikut:

a. Faktor primer

Faktor primer adalah faktor-faktor yang terpenting dan tidak dapat diabaikan oleh perusahaan pada umumnya untuk menentukan lokasi perusahaan. Yang termasuk dalam faktor primer antara lain:

- 1) Pasar

Dalam memasarkan produknya PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo tidak mengalami kesulitan karena berada dilingkungan yang strategis yaitu pusat perbelanjaan dan pertokoan sehingga cukup potensial bagi perusahaan untuk memasarkan produknya.

- 2) Tenaga kerja

Karena lokasi perusahaan berada dekat dengan pusat perbelanjaan dan pertokoan sehingga dengan mudah dapat mencari tenaga kerja yang profesional banyak tersebar disekitarnya.

- 3) Transportasi

Transportasi yang ada cukup lancar karena berada di jalur dalam utama Malang-Surabaya yang cukup ramai sehingga tersedia fasilitas angkutan yang diperlukan, atau yang menggunakan alat transportasi sendiri untuk memudahkan konsumen atau karyawan dalam menjangkau lokasi perusahaan.

- 4) Sumber tenaga alam dan teknologi

Fasilitas listrik, air, telepon dan faksimile sudah terpenuhi sehingga memudahkan dalam kegiatan operasional perusahaan.

- b. Faktor sekunder

Faktor sekunder merupakan faktor penunjang atau tambahan sebagai dasar pertimbangan dalam memilih lokasi perusahaan.

- 1) Sikap Masyarakat

Keberadaan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo dapat diterima oleh masyarakat setempat karena segala operasi dan kegiatan operasional perusahaan tidak mengganggu keadaan dan situasi masyarakat sekitar.

- 2) Lembaga keuangan

Lembaga keuangan yang terletak di kota Malang jaraknya relatif dekat dengan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo sehingga memungkinkan bertransaksi dengan cepat.

4. Personalia

a. Jumlah karyawan

Pada saat ini jumlah karyawan yang bekerja di PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo adalah 71 orang.

b. Kualitas karyawan

Berkembangnya suatu perusahaan bukan saja ditentukan oleh besarnya modal yang dimiliki tetapi kualitas karyawan juga memegang peranan penting, karena dengan memiliki karyawan yang baik dan berkualitas dari segi pendidikan ataupun pengalamannya perusahaan akan dengan mudah berkompetisi dan juga mencapai tujuannya. Adapun perincian kualitas karyawan pada PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1
Kualitas Karyawan
PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo
Tahun 2009

Jenjang Pendidikan	Jumlah (Orang)
S1	38
Diploma	12
SLTA	21
Jumlah	71

Sumber : PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang, 2009

c. Jam kerja

PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang menggunakan 6 hari kerja. Jam kerja karyawan di PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo terdiri dari 8 jam kerja sehari termasuk waktu istirahat dan makan dan keperluan-keperluan lainnya. Mengingat karakter dari usaha jasa yang mendasarkan pelayanan pada kebutuhan konsumen maka pelayanan jasa di PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo menawarkan jasanya selama 8 jam per hari atau 48 jam per minggu. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Jam Kerja Karyawan
PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo
Tahun 2009

Hari	Bagian	
	Dealer	Service
Senin s/d Sabtu	08.00 – 16.00	08.00 – 16.00
Minggu atau Hari Libur lainnya	Piket (Lembur)	Piket (Lembur)

Sumber : PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang, 2009`

d. Sistem penggajian

Gaji merupakan balas jasa atas pekerjaan atau pikiran yang dicurahkan untuk kepentingan perusahaan. Sistem penggajian pada PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo adalah sistem bulanan yaitu pada awal bulan dan bonus pada akhir bulan, juga komisi yang diberikan jika pencapaian target jangka pendek dapat terpenuhi. Komisi ini diberikan hanya pada divisi tertentu saja seperti bagian penjualan.

5. Tujuan Perusahaan

Pada dasarnya setiap aktivitas perusahaan tentunya mempunyai suatu tujuan yang ingin dicapai. Tujuan perusahaan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo ada dua antara lain:

a. Tujuan jangka pendek

Tujuan jangka pendek adalah tujuan yang harus dilaksanakan dalam jangka waktu yang singkat (biasanya 1 tahun) dan merupakan pertahapan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Adapun tujuan jangka pendek PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo adalah:

- 1) Meningkatkan keputusan pembelian
- 2) Mempertahankan posisi perusahaan dalam persaingan
- 3) Menjaga kontinuitas perusahaan

b. Tujuan jangka panjang

Tujuan jangka panjang merupakan kelanjutan dari tujuan jangka pendek yang telah ditetapkan, dan dilaksanakan untuk jangka

waktu yang lama atau yang akan datang. Adapun tujuan jangka panjang PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo adalah:

- 1) Menjaga kelangsungan hidup perusahaan
- 2) Mencapai keuntungan yang maksimal
- 3) Perluasan usaha (ekspansi)
- 4) Mempertahankan reputasi perusahaan

6. Sumber Dana Perusahaan

Posisi keuangan perusahaan sangat penting untuk diketahui karena faktor keuangan merupakan salah satu unsur yang terpenting dalam suatu perusahaan. Disinilah dapat dilihat seberapa jauh perkembangan yang dialami oleh perusahaan. Adapun sumber keuangan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo berasal pemegang saham.

B. Penyajian Data

1. Deskripsi Responden

Seperti yang pernah diuraikan pada bab sebelumnya, bahwa responden dalam penelitian ini adalah responden Karyawan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo sebanyak 42 orang responden. Disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.3
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
Pria	39	92.86
Wanita	3	7.14
Jumlah	42	100

Sumber : Data Primer diolah, 2009

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dijelaskan bahwa responden terbanyak adalah berjenis kelamin pria yaitu sebanyak 39 orang responden (92.86%) dan sisanya adalah wanita dengan jumlah 3 orang responden (7.14%).

Sedangkan gambaran umur responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel yang ada berikut :

Tabel 4.4
Usia Responden

Usia	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
Kurang dari 20 tahun	2	4.76
Antara 20-30 tahun	20	47.62
30 – 40 tahun	16	38.10
Lebih dari 40 tahun	4	9.52
Jumlah	42	100

Sumber : Data Primer diolah, 2009.

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa responden penelitian ini sebagian besar berusia antara 20 – 30 tahun yaitu sebanyak 20 orang responden (47.62%) dan paling sedikit responden yang berusia lebih dari 40 tahun dengan jumlah sebanyak 4 orang responden (9.52 %).

Untuk tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel di bawah ini berikut ini :

Tabel 4.5
Pendidikan Responden

Pendidikan	Jumlah Responden (Orang)	Prosentase (%)
SLTA	13	30.95
DIPLOMA	6	14.29
SARJANA	23	54.76
Jumlah	42	100

Sumber : Data diolah, 2009

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa tingkat pendidikan responden sebagian besar adalah Sarjana yaitu sebanyak 23 orang responden (54.76%) dan paling sedikit adalah responden berpendidikan Diploma sebanyak 6 orang responden (14.29%).

Untuk lama pekerjaan responden dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.6
Pekerjaan Responden

Pekerjaan	Jumlah Responden (Orang)	Prosentase (%)
> 5 Tahun	10	23.81
5-10 tahun	22	52.38
> 10 Tahun	10	23.81
Jumlah	42	100

Sumber : Data diolah, 2009

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa lama pekerjaan responden sebagian besar adalah antara 5 sampai 10 tahun adalah 22 responden (52.38%) dan sisanya adalah responden yang bekerja kurang dari 5 tahun dan di atas 10 tahun dengan jumlah masing-masing 10 responden (23.81%).

2. Deskripsi Variabel Penelitian

Pada bagian ini akan diuraikan deskripsi variabel penelitian, yang diperoleh dari hasil jawaban responden terhadap kuesioner yang dibagikan.

a. Kebanggaan (X_1)

Dalam variabel *quality work of life* yang berupa kebanggaan (X_1) memiliki tiga pernyataan sebagai berikut:

- 1) Merasa bangga sebagai bagian dari keluarga besar PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo.
- 2) Bersedia menggunakan atribut perusahaan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo.
- 3) Perusahaan mengikutsertakan karyawan untuk berpartisipasi pada masalah-masalah lingkungan sekitar perusahaan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo.

Didapatkan hasil pernyataan dari responden seperti yang tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.7
Distribusi Jawaban Variabel Kebanggaan (X1)

No	Pertanyaan dan Jawaban	Frekuensi	
		Orang	%
1. (X _{1,1})	Saya merasa bangga sebagai bagian dari keluarga besar PT. Astra Internasional Tbk-TSO cabang Malang Sutoyo		
	a. Tidak Bangga	-	-
	b. Kurang Bangga	-	-
	c. Cukup Bangga	6	14.3
	d. Bangga	8	19.0
	e. Sangat Bangga	28	66.7
2. (X _{1,2})	Saya bersedia menggunakan atribut perusahaan PT. Astra Internasional Tbk-TSO cabang Malang Sutoyo		
	a. Sangat Tidak Bersedia	-	-
	b. Tidak Bersedia	7	16.7
	c. Cukup Bersedia	15	35.7
	d. Bersedia	20	47.6
	e. Sangat Bersedia	-	-
3. (X _{1,3})	Perusahaan mengikutsertakan karyawan untuk berpartisipasi pada masalah-masalah lingkungan sekitar perusahaan PT. Astra Internasional Tbk-TSO cabang Malang Sutoyo		
	a. Sangat tidak setuju	-	-
	b. Tidak Setuju	10	23.8
	c. Cukup Setuju	9	21.4
	d. Setuju	23	54.8
	e. Sangat setuju	-	-

Sumber : Data Primer (diolah), 2009.

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas dapat diketahui item X_{1,1} didominasi oleh jawaban sangat bangga, yaitu sejumlah 28 orang responden (66.7%). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya menyatakan memberikan respon sangat positif mengenai pernyataan merasa bangga sebagai bagian dari keluarga besar PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo.

Pada item X_{1,2} jawaban bersedia merupakan jawaban yang paling banyak dengan jumlah 20 orang responden (47.6%). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya memberikan respon

positif mengenai pernyataan tentang bersedia menggunakan atribut perusahaan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo.

Pada item $X_{1,3}$ jawaban setuju merupakan jawaban yang paling banyak dengan jumlah 23 orang responden (54.8%). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya memberikan respon positif mengenai pernyataan tentang perusahaan mengikutsertakan karyawan untuk berpartisipasi pada masalah-masalah lingkungan sekitar perusahaan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo.

Dari item pertanyaan variabel kebanggaan diperoleh tanggapan bahwa kebanggaan sebagai karyawan pada PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo dapat dinilai positif.

b. Kompensasi (X_2)

Dalam variabel *quality work of life* yang berupa kompensasi (X_2) memiliki lima pernyataan sebagai berikut:

- 1) Faktor penting bagi karyawan yang berupa kompensasi seperti gaji, bonus dan insentif dapat memuaskan kebutuhan karyawan
- 2) Besarnya pemberian gaji, bonus dan insentif diberikan secara terperinci dan transparan oleh PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo
- 3) Besarnya gaji yang diterima sesuai dengan beban tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh karyawan
- 4) Pemberian gaji karyawan sesuai dengan UMR dan kebutuhan sehari-hari karyawan
- 5) Perusahaan memberikan tunjangan untuk kesehatan, rekreasi dan tunjangan hari tua kepada karyawan

Didapatkan hasil pernyataan dari responden seperti yang tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.8
Distribusi Jawaban Variabel Kompensasi (X2)

No	Pertanyaan dan Jawaban	Frekuensi	
		Orang	%
1. (X _{2,1})	Faktor penting bagi karyawan yang berupa kompensasi seperti gaji, bonus dan insentif dapat memuaskan kebutuhan karyawan		
	a. Tidak Memuaskan	-	-
	b. Kurang Memuaskan	13	31.0
	c. Cukup Memuaskan	20	47.6
	d. Memuaskan	9	21.4
	e. Sangat Memuaskan	-	-
2. (X _{2,2})	Besarnya pemberian gaji, bonus dan insentif diberikan secara terperinci dan transparan oleh PT. Astra Internasional Tbk-TSO cabang Malang Sutoyo		
	a. Tidak Terperinci dan Transparan	-	-
	b. Kurang Terperinci dan Transparan	9	21.4
	c. Cukup Terperinci dan Transparan	15	35.7
	d. Terperinci dan Transparan	18	42.9
	e. Sangat Terperinci dan Transparan	-	-
3. (X _{2,3})	Perusahaan mengikutsertakan karyawan untuk berpartisipasi pada masalah-masalah lingkungan sekitar perusahaan PT. Astra Internasional Tbk-TSO cabang Malang Sutoyo		
	a. Tidak Sesuai	-	-
	b. Kurang Sesuai	-	-
	c. Cukup Sesuai	23	54.8
	d. Sesuai	19	45.2
	e. Sangat Sesuai	-	-
4. (X _{2,4})	Perusahaan mengikutsertakan karyawan untuk berpartisipasi pada masalah-masalah lingkungan sekitar perusahaan PT. Astra Internasional Tbk-TSO cabang Malang Sutoyo		
	a. Tidak Sesuai	-	-
	b. Kurang Sesuai	12	28.6
	c. Cukup Sesuai	9	21.4
	d. Sesuai	16	38.1
	e. Sangat Sesuai	5	11.9
5. (X _{2,5})	Perusahaan mengikutsertakan karyawan untuk berpartisipasi pada masalah-masalah lingkungan sekitar perusahaan PT. Astra Internasional Tbk-TSO cabang Malang Sutoyo		
	a. Tidak setuju	-	-
	b. Kurang Setuju	1	2.4
	c. Cukup Setuju	9	21.4
	d. Setuju	32	76.2
	e. Sangat setuju	-	-

Sumber : Data Primer (diolah), 2009.

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas dapat diketahui item X_{2,1} didominasi oleh jawaban cukup memuaskan, yaitu sejumlah 20 orang

responden (47.6%). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya menyatakan memberikan respon cukup positif mengenai pernyataan faktor penting bagi karyawan yang berupa kompensasi seperti gaji, bonus dan insentif dapat memuaskan kebutuhan karyawan

Pada item $X_{2.2}$ jawaban terperinci dan transparan merupakan jawaban yang paling banyak dengan jumlah 18 orang responden (42.9%). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya memberikan respon positif mengenai pernyataan tentang besarnya pemberian gaji, bonus dan insentif diberikan secara terperinci dan transparan oleh PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo.

Pada item $X_{2.3}$ jawaban cukup sesuai merupakan jawaban yang paling banyak dengan jumlah 23 orang responden (54.8%). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya memberikan respon cukup positif mengenai pernyataan tentang besarnya gaji yang diterima sesuai dengan beban tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh karyawan.

Pada item $X_{2.4}$ jawaban sesuai merupakan jawaban yang paling banyak dengan jumlah 16 orang responden (38.1%). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya memberikan respon positif mengenai pernyataan tentang pemberian gaji karyawan sesuai dengan UMR dan kebutuhan sehari-hari karyawan.

Pada item $X_{2.5}$ jawaban setuju merupakan jawaban yang paling banyak dengan jumlah 32 orang responden (76.2%). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya memberikan respon positif mengenai pernyataan tentang perusahaan memberikan tunjangan untuk kesehatan, rekreasi dan tunjangan hari tua kepada karyawan.

Dari item pertanyaan variabel kompensasi diperoleh tanggapan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan pada PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo dapat dinilai positif.

c. Pengembangan Karier (X_3)

Dalam variabel *quality work of life* yang berupa pengembangan karier (X_3) memiliki enam pernyataan sebagai berikut:

- 1) Perusahaan memberikan kesempatan seluas-luasnya terhadap karyawan untuk mengembangkan karier di PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo.
- 2) Perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan untuk memperoleh pendidikan dan latihan.
- 3) Karyawan tidak merasa ketinggalan dengan karyawan lain di lingkungan kerja pada PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo.
- 4) Perusahaan memperhatikan kesulitan yang dihadapi karyawan pada PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo.
- 5) Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk jenjang karier yang lebih tinggi di PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo.
- 6) Perusahaan memberikan aturan tentang pengembangan karier yang jelas di PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo.

Didapatkan hasil pernyataan dari responden seperti yang tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.9
Distribusi Jawaban Variabel Pengembangan Karier (X3)

No	Pertanyaan dan Jawaban	Frekuensi	
		Orang	%
1. (X _{3.1})	Perusahaan memberikan kesempatan seluas-luasnya terhadap karyawan untuk mengembangkan karier di PT. Astra Internasional Tbk-TSO cabang Malang Sutoyo		
	a. Tidak Di Beri Kesempatan	1	2.4
	b. Kurang Di Beri Kesempatan	9	21.4
	c. Cukup Di Beri Kesempatan	19	45.2
	d. Di Beri Kesempatan	13	31.0
2. (X _{3.2})	Perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan untuk memperoleh pendidikan dan latihan		
	a. Tidak Setuju	-	-
	b. Kurang Setuju	7	16.7
	c. Cukup Setuju	16	38.1
	d. Setuju	19	45.2
3. (X _{3.3})	Karyawan tidak merasa ketinggalan dengan karyawan lain di lingkungan kerja pada PT. Astra Internasional Tbk-TSO cabang Malang Sutoyo		
	a. Tidak Setuju	-	-
	b. Kurang Setuju	3	7.1
	c. Cukup Setuju	17	40.5
	d. Setuju	11	26.2
4. (X _{3.4})	Perusahaan mengikutsertakan karyawan untuk berpartisipasi pada masalah-masalah lingkungan sekitar perusahaan PT. Astra Internasional Tbk-TSO cabang Malang Sutoyo		
	a. Tidak Diperhatikan	-	-
	b. Kurang Diperhatikan	11	26.2
	c. Cukup Diperhatikan	18	42.9
	d. Diperhatikan	13	31.0
	e. Sangat Diperhatikan	-	-

Sumber : Data Primer (diolah), 2009.

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas dapat diketahui item X_{3.1} didominasi oleh jawaban cukup diberi kesempatan, yaitu sejumlah 19 orang responden (45.2%). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya menyatakan memberikan respon cukup positif mengenai pernyataan perusahaan memberikan kesempatan seluas-luasnya terhadap karyawan untuk mengembangkan karier di PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo.

Pada item X_{3.2} jawaban setuju merupakan jawaban yang paling banyak dengan jumlah 19 orang responden (45.2%). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya memberikan respon positif mengenai pernyataan tentang Perusahaan memberikan

kesempatan yang sama kepada karyawan untuk memperoleh pendidikan dan latihan.

Pada item $X_{3,3}$ jawaban cukup setuju merupakan jawaban yang paling banyak dengan jumlah 17 orang responden (40.5%). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya memberikan respon cukup positif mengenai pernyataan tentang karyawan tidak merasa ketinggalan dengan karyawan lain di lingkungan kerja pada PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo.

Pada item $X_{3,4}$ jawaban cukup diperhatikan merupakan jawaban yang paling banyak dengan jumlah 18 orang responden (42.9%). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya memberikan respon cukup positif mengenai pernyataan tentang Perusahaan memperhatikan kesulitan yang dihadapi karyawan pada PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo.

Dari item pertanyaan variabel pengembangan karier diperoleh tanggapan bahwa kesempatan pengembangan karier yang diberikan kepada karyawan pada PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo dapat dinilai cukup positif.

d. Partisipasi (X_4)

Dalam variabel *Quality Work of Life* yang berupa Partisipasi (X_4) memiliki empat pernyataan sebagai berikut:

- 1) Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat secara aktif terhadap aktivitas perusahaan
- 2) Karyawan diberi kesempatan untuk secara aktif bekerjasama dalam kelompok/divisi kerja
- 3) Perusahaan menyalurkan masukan-masukan dari karyawan melalui rapat koordinasi
- 4) Perusahaan mempertimbangkan masukan-masukan dari karyawan dalam mengeluarkan kebijakan

Didapatkan hasil pernyataan dari responden seperti yang tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.10
Distribusi Jawaban Variabel Partisipasi (X4)

No	Pertanyaan dan Jawaban	Frekuensi	
		Orang	%
1. (X _{4.1})	Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat secara aktif terhadap aktivitas perusahaan		
	a. Tidak Pernah	1	2.4
	b. Jarang Sekali	13	31.0
	c. Terkadang	22	52.4
	d. Sering	6	14.3
e. Selalu	-	-	
2. (X _{4.2})	Karyawan diberi kesempatan untuk secara aktif bekerjasama dalam kelompok/divisi kerja		
	a. Tidak Pernah	-	-
	b. Jarang Sekali	7	16.7
	c. Terkadang	21	50.0
	d. Sering	14	33.3
e. Selalu	-	-	
3. (X _{4.3})	Perusahaan menyalurkan masukan-masukan dari karyawan melalui rapat koordinasi		
	a. Tidak Setuju	-	-
	b. Kurang Setuju	-	-
	c. Cukup Setuju	21	50.0
	d. Setuju	21	50.0
e. Sangat Setuju	-	-	
4. (X _{4.4})	Perusahaan mempertimbangkan masukan-masukan dari karyawan dalam mengeluarkan kebijakan		
	a. Tidak Pernah	1	2.4
	b. Jarang Sekali	9	21.4
	c. Terkadang	14	33.3
	d. Sering	15	35.7
e. Selalu	3	7.1	

Sumber : Data Primer (diolah), 2009.

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas dapat diketahui item X_{4.1} didominasi oleh jawaban terkadang, yaitu sejumlah 22 orang responden (52.4%). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya menyatakan memberikan respon cukup positif mengenai pernyataan tentang pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat secara aktif terhadap aktivitas perusahaan

Pada item X_{4.2} jawaban terkadang juga merupakan jawaban yang paling banyak dengan jumlah 21 orang responden (50.0%). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya memberikan respon cukup positif mengenai pernyataan tentang karyawan diberi

kesempatan untuk secara aktif bekerjasama dalam kelompok/divisi kerja.

Pada item $X_{4.3}$ jawaban setuju dan cukup setuju merupakan jawaban yang paling banyak dengan jumlah masing-masing 21 orang responden (50.0%). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya memberikan respon positif dan cukup positif mengenai pernyataan tentang perusahaan menyalurkan masukan-masukan dari karyawan melalui rapat koordinasi.

Pada item $X_{4.4}$ jawaban sering merupakan jawaban yang paling banyak dengan jumlah 15 orang responden (35.7%). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya memberikan respon positif mengenai pernyataan tentang perusahaan mempertimbangkan masukan-masukan dari karyawan dalam mengeluarkan kebijakan.

Dari item pertanyaan variabel partisipasi diperoleh tanggapan bahwa partisipasi karyawan pada PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo dapat dinilai cukup positif.

e. Komunikasi (X_5)

Dalam variabel *Quality Work of Life* yang berupa komunikasi (X_5) memiliki empat pernyataan sebagai berikut:

- 1) Telah terbina hubungan yang baik antar karyawan maupun antar kelompok/divisi
- 2) Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk saling berinteraksi
- 3) Karyawan diberi kesempatan lebih banyak berkomunikasi secara langsung dengan atasan
- 4) Perusahaan mampu menciptakan koordinasi antar karyawan, antara kelompok/divisi maupun antara karyawan dengan pimpinan

Didapatkan hasil pernyataan dari responden seperti yang tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.11
Distribusi Jawaban Variabel Komunikasi (X5)

No	Pertanyaan dan Jawaban	Frekuensi	
		Orang	%
1. (X _{5.1})	Telah terbina hubungan yang baik antar karyawan maupun antar kelompok/divisi		
	a. Tidak Terbina	-	-
	b. Kurang Terbina	6	14.3
	c. Cukup Terbina	18	42.9
	d. Terbina	18	42.9
2. (X _{5.2})	Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk saling berinteraksi		
	a. Tidak Pernah	-	-
	b. Jarang Sekali	14	33.3
	c. Terkadang	12	28.6
	d. Sering	16	38.1
3. (X _{5.3})	Karyawan diberi kesempatan lebih banyak berkomunikasi secara langsung dengan atasan		
	a. Tidak Pernah	-	-
	b. Jarang Sekali	15	35.7
	c. Terkadang	14	33.3
	d. Sering	9	21.4
4. (X _{5.4})	Perusahaan mampu menciptakan koordinasi antar karyawan, antara kelompok/divisi maupun antara karyawan dengan pimpinan		
	a. Tidak Setuju	-	-
	b. Kurang Setuju	8	19.0
	c. Cukup Setuju	23	54.8
	d. Setuju	11	26.2
	e. Sangat Setuju	-	-

Sumber : Data Primer (diolah), 2009.

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas dapat diketahui item X_{5.1} didominasi oleh jawaban terbina dan cukup terbina, yaitu masing-masing sejumlah 18 orang responden (42.9%). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya menyatakan memberikan respon positif dan cukup positif mengenai pernyataan tentang telah terbina hubungan yang baik antar karyawan maupun antar kelompok/divisi.

Pada item X_{5.2} jawaban sering merupakan jawaban yang paling banyak dengan jumlah 16 orang responden (38.1%). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya memberikan respon

positif mengenai pernyataan tentang perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk saling berinteraksi.

Pada item $X_{5,3}$ jawaban jarang sekali merupakan jawaban yang paling banyak dengan jumlah 15 orang responden (35.7%). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya memberikan respon kurang positif mengenai pernyataan tentang karyawan diberi kesempatan lebih banyak berkomunikasi secara langsung dengan atasan.

Pada item $X_{5,4}$ jawaban cukup setuju merupakan jawaban yang paling banyak dengan jumlah 23 orang responden (54.8%). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya memberikan respon cukup positif mengenai pernyataan tentang Perusahaan mampu menciptakan koordinasi antar karyawan, antara kelompok/divisi maupun antara karyawan dengan pimpinan.

Dari item pertanyaan variabel komunikasi diperoleh tanggapan dari karyawan mengenai komunikasi pada PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo dapat dinilai cukup positif.

f. Kinerja (Y)

Dalam variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki enam pernyataan sebagai berikut:

- 1) Hasil kerja karyawan sudah memenuhi standar kualitas/mutu yang ditetapkan perusahaan
- 2) Hasil kerja karyawan saat ini lebih baik jika dibandingkan dengan hasil kerja pada waktu sebelumnya
- 3) Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan telah menyelesaikan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan
- 4) Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan lebih banyak jika dibandingkan dengan waktu-waktu sebelumnya
- 5) Karyawan telah memenuhi standar waktu dalam penyelesaian pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan
- 6) Karyawan telah memanfaatkan waktu kerja seoptimal mungkin

Didapatkan hasil pernyataan dari responden seperti yang tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.12
Distribusi Jawaban Variabel Kinerja (Y)

No	Pertanyaan dan Jawaban	Frekuensi	
		Orang	%
1. (Y _{1.1})	Hasil kerja karyawan sudah memenuhi standar kualitas/mutu yang ditetapkan perusahaan		
	a. Tidak Sesuai Standar	-	-
	b. Kurang Sesuai Standar	13	31.0
	c. Cukup Sesuai Standar	20	47.6
	d. Sesuai Standar	9	21.4
2. (Y _{1.2})	Hasil kerja karyawan saat ini lebih baik jika dibandingkan dengan hasil kerja pada waktu sebelumnya		
	a. Tidak baik	-	-
	b. Kurang baik	9	21.4
	c. Cukup baik	16	38.1
	d. Baik	17	40.5
3. (Y _{1.3})	Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan telah menyelesaikan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan		
	a. Tidak Sesuai Standar	-	-
	b. Kurang Sesuai Standar	-	-
	c. Cukup Sesuai Standar	13	31.0
	d. Sesuai Standar	9	21.4
4. (Y _{1.4})	Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan lebih banyak jika dibandingkan dengan waktu-waktu sebelumnya		
	a. Tidak baik	-	-
	b. Kurang baik	14	33.3
	c. Cukup baik	15	35.7
	d. Baik	13	31.0
5. (Y _{1.5})	Karyawan telah memenuhi standar waktu dalam penyelesaian pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan		
	a. Tidak Sesuai Standar	-	-
	b. Kurang Sesuai Standar	11	26.2
	c. Cukup Sesuai Standar	12	28.6
	d. Sesuai Standar	19	45.2
6. (Y _{1.6})	Karyawan telah memanfaatkan waktu kerja seoptimal mungkin		
	a. Tidak Setuju	-	-
	b. Kurang Setuju	12	28.6
	c. Cukup Setuju	24	57.1
	d. Setuju	6	14.3
	e. Sangat Setuju	-	-

Sumber : Data Primer (diolah), 2009.

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas dapat diketahui item Y_{1.1} didominasi oleh jawaban Cukup sesuai standar, yaitu sejumlah 20 orang responden (47.6%). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya menyatakan memberikan respon positif dan cukup positif

mengenai pernyataan tentang hasil kerja karyawan sudah memenuhi standar kualitas/mutu yang ditetapkan perusahaan

Pada item $Y_{1.2}$ jawaban sesuai standar merupakan jawaban yang paling banyak dengan jumlah 17 orang responden (40.5%). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya memberikan respon positif mengenai pernyataan tentang hasil kerja karyawan saat ini lebih baik jika dibandingkan dengan hasil kerja pada waktu sebelumnya.

Pada item $Y_{1.3}$ jawaban baik merupakan jawaban yang paling banyak dengan jumlah 20 orang responden (47.6%). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya memberikan respon sangat positif mengenai pernyataan tentang dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan telah menyelesaikan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan.

Pada item $Y_{1.4}$ jawaban cukup baik merupakan jawaban yang paling banyak dengan jumlah 15 orang responden (35.7%). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya memberikan respon cukup positif mengenai pernyataan tentang jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan lebih banyak jika dibandingkan dengan waktu-waktu sebelumnya.

Pada item $Y_{1.5}$ jawaban sesuai standar merupakan jawaban yang paling banyak dengan jumlah 19 orang responden (42.5%). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya memberikan respon positif mengenai pernyataan tentang karyawan telah memenuhi standar waktu dalam penyelesaian pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan.

Pada item $Y_{1.6}$ jawaban cukup setuju merupakan jawaban yang paling banyak dengan jumlah 24 orang responden (57.1%). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya memberikan respon cukup positif mengenai pernyataan tentang karyawan telah memanfaatkan waktu kerja seoptimal mungkin.

Dari item pertanyaan variabel kinerja diperoleh tanggapan dari karyawan mengenai komunikasi pada PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo dapat dinilai cukup positif.

C. Analisis Data

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Berdasarkan hasil analisis regresi yang dihitung dengan menggunakan program SPSS for Windows dapat disusun ringkasan hasil analisis regresi linier berganda sebagai berikut:

Tabel 4.13
Rekapitulasi Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel Bebas	Koefisien Regresi	t hitung	Probabilitas (Sig. t)
Kebanggaan (X ₁)	0,408	2,950	0,006
Kompensasi (X ₂)	0,617	3,580	0,001
Pengembangan Karier (X ₃)	0,237	2,186	0,035
Partisipasi (X ₄)	0,047	0,272	0,787
Komunikasi (X ₅)	0,111	0,991	0,328
Konstata	1,908		
F Hitung	32,240		
R ²	0,817		
Adjusted R ²	0,792		
R	0,904		
Variabel terikat Kinerja Karyawan (Y)			

Sumber data : diolah, 2009

Dari tabel di atas dapat dibuat persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 1,908 + 0,408X_1 + 0,617X_2 + 0,237X_3 + 0,047X_4 + 0,111X_5$$

- 1) Konstata (a) sebesar 1,908 menunjukkan besarnya nilai variabel y jika variabel bebasnya dianggap nol, artinya jika tanpa dipengaruhi oleh variabel variabel kebanggaan (X₁), kompensasi (X₂), pengembangan karier (X₃), partisipasi (X₄), dan komunikasi (X₅), dalam perusahaan maka besarnya kinerja adalah sebesar 1,908.

- 2) Koefisien regresi kebanggaan (b_1) menunjukkan variabel kebanggaan mempunyai pengaruh sebesar 0,408 terhadap kinerja. Koefisien regresi bernilai positif menunjukkan pengaruh yang searah, artinya semakin tinggi kebanggaan akan menyebabkan semakin tinggi kinerja dengan asumsi variabel bebas lainnya besarnya adalah konstan.
- 3) Koefisien regresi kompensasi (b_2) menunjukkan variabel kompensasi mempunyai pengaruh sebesar 0,617 terhadap kinerja. Koefisien regresi bernilai positif menunjukkan pengaruh yang searah, artinya semakin tinggi kompensasi akan menyebabkan semakin tinggi kinerja dengan asumsi variabel bebas lainnya besarnya adalah konstan.
- 4) Koefisien regresi pengembangan karier (b_3) menunjukkan pengembangan karier mempunyai pengaruh sebesar 0,237 terhadap kinerja. Koefisien regresi bernilai positif menunjukkan pengaruh yang searah, artinya semakin tinggi pengembangan karier akan menyebabkan semakin tinggi kinerja dengan asumsi variabel bebas lainnya besarnya adalah konstan.
- 5) Koefisien regresi partisipasi (b_4) menunjukkan partisipasi mempunyai pengaruh sebesar 0,047 terhadap kinerja. Koefisien regresi bernilai positif menunjukkan pengaruh yang searah, artinya semakin baik partisipasi akan menyebabkan semakin tinggi kinerja dengan asumsi variabel bebas lainnya besarnya adalah konstan.
- 6) Koefisien regresi komunikasi (b_5) menunjukkan komunikasi mempunyai pengaruh sebesar 0,111 terhadap kinerja. Koefisien regresi bernilai positif menunjukkan pengaruh yang searah, artinya semakin baik komunikasi akan menyebabkan semakin tinggi kinerja dengan asumsi variabel bebas lainnya besarnya adalah konstan.
- 7) Besarnya koefisien determinasi (R^2) = 0,817 dan setelah disesuaikan menjadi adjust R square sebesar 0,792 menunjukkan bahwa variabel variabel kebanggaan (X_1), kompensasi (X_2), pengembangan karier (X_3), partisipasi (X_4), dan komunikasi (X_5) secara bersama-sama memberikan kontribusi/ sumbangan sebesar 79,2% terhadap perubahan kinerja, sedangkan sisanya sebesar 20,8% merupakan sumbangan/kontribusi variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

2. Pengujian Hipotesis

a. Hasil Uji F

Hipotesis I yaitu kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) yang terdiri dari kebanggaan, kompensasi, pengembangan karier, partisipasi karyawan, dan komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo di uji dengan menggunakan uji F, hasil analisis data dengan menggunakan program SPSS 11.0 for windows didapatkan taraf signifikan F sebesar $0.00 < \alpha = 0,05$ sehingga variabel-variabel kebanggaan (X_1), kompensasi (X_2), pengembangan karier (X_3), partisipasi (X_4), dan komunikasi (X_5) secara simultan/bersama-sama mempunyai pengaruh bermakna terhadap kinerja (Y) dapat diterima atau teruji pada taraf signifikan $\alpha = 0,05$.

b. Hasil uji t

Hipotesis II yaitu kebanggaan, kompensasi, pengembangan karier, partisipasi karyawan, dan komunikasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo di uji dengan menggunakan uji t, hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat dengan menggunakan Uji t dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Kebanggaan (X_1)

Hasil analisis regresi diperoleh signifikan X_1 sebesar 0,006 lebih kecil dari 0,05 berarti H_0 ditolak (H_a diterima), jadi teruji bahwa kebanggaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2) Kompensasi (X_2)

Hasil analisis regresi diperoleh nilai signifikan X_2 sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05 berarti H_0 ditolak (H_a diterima), jadi teruji bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3) Pengembangan karier (X_3)

Hasil analisis regresi diperoleh nilai signifikan X_3 sebesar 0,035 lebih kecil dari 0,05 berarti H_0 ditolak (H_a diterima), jadi teruji bahwa kesempatan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4) Partisipasi (X_4)

Hasil analisis regresi diperoleh nilai signifikan X_4 sebesar 0,787 lebih besar dari 0,05 berarti H_0 diterima (H_a ditolak), jadi teruji bahwa partisipasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

5) Komunikasi (X_5)

Hasil analisis regresi diperoleh nilai signifikan X_5 sebesar 0,0328 lebih besar dari 0,05 berarti H_0 diterima (H_a ditolak), jadi teruji bahwa komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Secara parsial tidak seluruh variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel partisipasi dan komunikasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja, hal ini dapat dilihat dari koefisien regresi kompensasi merupakan koefisien regresi paling besar dan signifikan, artinya kompensasi memberikan pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan di PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo.

3. Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis pertama dapat diketahui bahwa hipotesis pertama teruji berarti kebanggaan, kompensasi, pengembangan karier, partisipasi serta komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang

Malang Sutoyo, atau dapat dikatakan bahwa variabel kebanggaan, kompensasi, pengembangan karier, partisipasi serta komunikasi dapat menjelaskan kinerja karyawan. Berarti kualitas kehidupan kerja yang semakin baik tercemin dari kebanggaan, kompensasi, pengembangan karier, partisipasi serta komunikasi akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Nawawi (2001:23) bahwa dalam pendekatan sumber daya manusia berarti perusahaan harus mampu menciptakan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja, agar sumber daya manusia di lingkungan perusahaan mampu menghasilkan produk maupun jasa sesuai dengan kualitas yang diinginkan, guna memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen.

Pengaruh masing-masing variabel bebas dapat dijelaskan sebagai berikut: kebanggaan teruji berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo, berarti terciptanya rasa bangga dalam diri karyawan dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan, dampaknya adalah karyawan akan dengan sukarela dan keikutsertaan dalam bekerja akan meningkat, serta ikut bertanggung jawab terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Nawawi (2001:25) bahwa di lingkungan suatu perusahaan, setiap karyawan perlu dibina dan dikembangkan perasaan bangganya pada tempatnya bekerja, termasuk juga pada pekerjaan atau jabatannya. Untuk itu perusahaan berkepentingan menciptakan dan mengembangkan identitas yang dapat menimbulkan rasa bangga karyawan pada perusahaan.

Kompensasi teruji berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo. Hal ini disebabkan gaji, bonus maupun insentif masih dianggap sebagai faktor yang penting bagi karyawan untuk memuaskan kebutuhannya, sehingga semakin tinggi kompensasi yang diterima akan semakin tinggi pula kepuasan yang diperoleh, yang pada akhirnya semakin besar pula usaha untuk memuaskan kebutuhan yang lain dengan upaya atau kinerja yang

lebih tinggi. Sebagaimana pendapat Heidjrachman (2000:139) bahwa kompensasi merupakan imbalan atas prestasi karyawan. Semakin tinggi prestasi karyawan seharusnya semakin besar pula kompensasi yang akan diterima. Oleh karena itulah maka kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan, sebab kompensasi yang sesuai serta adil akan menciptakan rasa puas dalam diri karyawan, perasaan puas akan mendorong karyawan untuk berprestasi lebih tinggi atau ada usaha meningkatkan kinerja yang lebih tinggi dengan harapan memperoleh kompensasi yang lebih besar lagi dalam rangka memenuhi kebutuhannya. Demikian pula pendapat Gitosudarmo (2000:234) yang menyatakan bahwa imbalan akan memotivasi prestasi, imbalan dapat dipakai sebagai dorongan atau motivasi pada suatu tingkat perilaku dan prestasi. Berarti kompensasi akan menciptakan kepuasan karyawan dengan pekerjaan yang merupakan reaksi seseorang terhadap sejauh mana imbalan dalam pekerjaan dapat memenuhi kebutuhannya.

Pengembangan karier teruji berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin luas kesempatan pengembangan karier bagi karyawan akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Di lingkungan perusahaan, setiap karyawan memerlukan kejelasan pengembangan karier masing-masing dalam menghadapi masa depannya. Sebagaimana pendapat Heidjrachman (2000:111) bahwa salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju, sebab sudah menjadi sifat dasar manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai saat ini. Karena itulah karyawan menginginkan suatu kemajuan dalam hidupnya. Berarti adanya kesempatan bagi karyawan dalam pengembangan karier akan memotivasi karyawan bekerja keras untuk mencapai pengembangan karier tersebut, sebab terdapat beberapa syarat sebagai dasar dalam pengembangan karier seperti kecakapan kerja dan senioritas, dimana karyawan yang tinggi kecakapan kerjanya akan mendapatkan peluang yang lebih besar untuk pengembangan karier.

Sejalan dengan pendapat Nawawi (2001:291) bahwa pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik dan meningkat itu akan berpengaruh langsung pada peluang bagi seorang pekerja untuk memperoleh posisi atau jabatan yang diharapkan.

Partisipasi karyawan teruji berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, berarti rendahnya keikutsertaan karyawan dalam masalah-masalah perusahaan tidak menyebabkan tingginya kinerja karyawan. Partisipasi karyawan dalam perusahaan akan menyebabkan karyawan bersedia terlibat secara aktif terhadap aktivitas perusahaan, aktif melakukan kerja sama baik antar individu maupun antar kelompok kerja, partisipasi juga dapat berupa adanya kesempatan menyalurkan masukan-masukan kepada perusahaan, serta mempertimbangkan masukan-masukan tersebut dalam pengambilan kebijakan. Namun pada PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo karyawan memang terlibat aktif melakukan kerja sama baik antar individu maupun antar kelompok kerja tapi dalam hal adanya kesempatan menyalurkan masukan-masukan kepada perusahaan, serta mempertimbangkan masukan-masukan tersebut dalam pengambilan kebijakan kurang terlihat dikarenakan segala kebijakan sudah ditentukan dari kantor pusat PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo.

Komunikasi teruji tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo berarti rendahnya komunikasi karyawan dalam masalah-masalah perusahaan tidak menyebabkan tingginya kinerja karyawan. Sebagaimana pendapat Nawawi (2001:23) yang mengemukakan bahwa: komunikasi yang lancar untuk memperoleh informasi-informasi yang dipandang penting oleh karyawan dapat menimbulkan rasa puas dan merupakan

motivasi kerja yang positif. Komunikasi yang baik akan menciptakan hubungan kerja baik antar karyawan maupun antar kelompok kerja terbina dengan baik pula, serta adanya koordinasi dalam menyelesaikan pekerjaan masing-masing.

Pada PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo variabel ini berpengaruh tetapi tidak signifikan, berdasarkan temuan yang ada ternyata komunikasi tersebut kurang terjalin dengan baik antar bagian dalam sub bagian yang terdapat dalam struktur organisasi, meskipun kerja sama antar kelompok ini terjalin dengan baik, hal ini disebabkan semua tugas dan tanggung jawab pada PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo telah ditentukan oleh kantor pusat yang berada di Jakarta.

Jadi secara keseluruhan variabel-variabel kualitas kehidupan kerja yang terdiri dari kebanggaan, kompensasi, pengembangan karier, partisipasi serta komunikasi, ternyata yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah kompensasi, kemudian diikuti kebanggaan, dan pengembangan karier, sedangkan dua variabel lain yaitu partisipasi dan komunikasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Ternyata upaya peningkatan kinerja karyawan sangat ditentukan oleh kompensasi sebagai faktor utama bagi karyawan untuk dapat mencapai kinerja yang tinggi.

Hasil penelitian menunjukkan kompensasi mempunyai pengaruh dominan hal ini disebabkan dalam perusahaan kebutuhan akan gaji, bonus maupun insentif masih dianggap sebagai faktor yang penting bagi karyawan untuk memuaskan kebutuhannya dibandingkan beberapa faktor yang lain, sebab kompensasi yang sesuai serta adil akan menciptakan rasa puas dalam diri karyawan, perasaan puas akan mendorong karyawan untuk berprestasi lebih tinggi atau ada usaha meningkatkan kinerja yang lebih tinggi dengan harapan memperoleh kompensasi yang lebih besar lagi dalam rangka memenuhi kebutuhannya.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

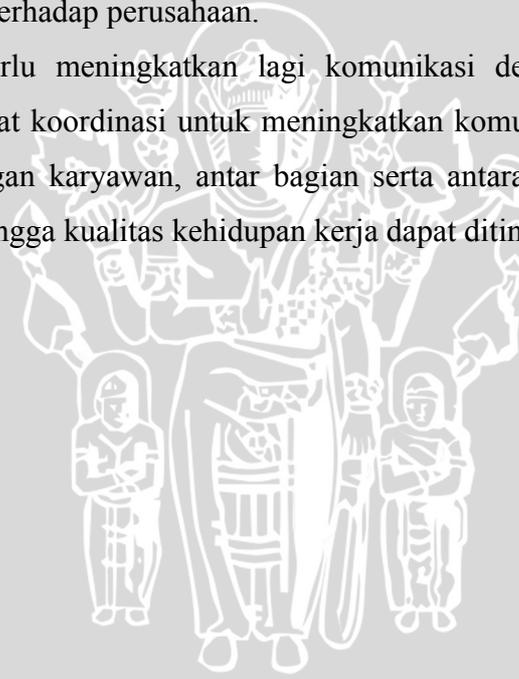
Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dengan penjelasan hasil penelitian yang telah ditunjukkan pada bab sebelumnya, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil analisis diperoleh variabel variabel kebanggaan (X_1), kompensasi (X_2), pengembangan karier (X_3), partisipasi (X_4), dan komunikasi (X_5) secara bersama-sama memberikan kontribusi/ sumbangan sebesar 79,2% terhadap kinerja, sedangkan sisanya sebesar 20,8% merupakan sumbangan/kontribusi variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.
2. Hasil Uji F menunjukkan bahwa variabel-variabel kebanggaan (X_1), kompensasi (X_2), pengembangan karier (X_3), partisipasi (X_4), dan komunikasi (X_5) secara simultan/bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja (Y) dapat diterima atau teruji pada taraf signifikan $\alpha = 0,05$.
3. Hasil analisis secara parsial diketahui bahwa tidak seluruh variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel komunikasi dan partisipasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja, hal ini dapat dilihat dari koefisien regresi kompensasi merupakan koefisien regresi paling besar dan signifikan, artinya kompensasi memberikan pengaruh paling besar terhadap perubahan kinerja karyawan di PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo.

B. Saran

Adapun saran-saran yang dapat dikemukakan dari hasil penelitian dan pembahasan adalah sebagai berikut:

1. Perlu dilakukan upaya untuk semakin memperbesar partisipasi karyawan dalam perusahaan akan menyebabkan karyawan bersedia terlibat secara aktif terhadap aktivitas perusahaan, aktif melakukan kerja sama baik antar individu maupun antar kelompok kerja, partisipasi juga dapat berupa adanya kesempatan menyalurkan masukan-masukan kepada perusahaan, serta mempertimbangkan masukan-masukan tersebut dalam pengambilan kebijakan. Jika hal tersebut dapat berjalan dengan baik akan berdampak pada tanggung jawab yang lebih besar dari diri karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, karena adanya rasa memiliki terhadap perusahaan.
2. Perusahaan perlu meningkatkan lagi komunikasi dengan lebih sering melakukan rapat koordinasi untuk meningkatkan komunikasi baik antara karyawan dengan karyawan, antar bagian serta antara karyawan dengan pimpinan, sehingga kualitas kehidupan kerja dapat ditingkatkan.



DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, Djamaludin. 1997. *Teknik Penyusunan Skala Pengukur*. Cetakan Kesembilan. Penerbit Pusat Penelitian Kependudukan Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- As'ad, Moh. 2000. *Seri Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia Psikologi Industri*. Penerbit Alumni. Bandung.
- Dharma, Agus, 2000, *Manajemen Prestasi Kerja*, Rajawali, Jakarta.
- Gitosudarmo, Indriyo dan Nyoman Sudita. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu SP. 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Khusaini. 1996. Analisis Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BRI Cabang Pasuruan. *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya. Malang.
- Kurniawati, Endah. 2001. Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen dan Kinerja Karyawan pada PT. Gudang Garam Tbk. Kediri. *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya. Malang.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edisi Baru. Remaja Resdakarya. Bandung.
- Nawawi, Hadari. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis dan Kompetitif*. Cetakan Keempat. Penerbit Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Noe, Robert M. 2000. *Human Resources Management. Gaining Competitive Advantage*. Richard D. Irwin Inc. USA.
- Nurgiyantoro, Burhan. 2000. *Statistik Terapan untuk Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*. Cetakan Pertama. Penerbit Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.

- Purbasari, Erni. 1996. Studi Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi kerja Karyawan Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Pada Kelompok Kerja Produksi dan Nir Produksi di PT. PRTB Malang. *Tesis*. program Pascasarjana Universitas Surabaya.
- Rao, T.V. 1996. *Penilaian Prestasi Kerja*. Alihbahasa Mulyana. LPPM dan Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.
- Santoso, Singgih. 2000. *Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Cetakan Ketiga. Penerbit PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Saydam, Gouzali. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management) Suatu Pendekatan Mikro*. Cetakan Kedua. Penerbit Djambatan. Jakarta.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. STIE – YPKN, Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survey*. Edisi Revisi Penerbit LP3ES, Jakarta.
- Sugiyono, 2000, *Metode Penelitian Bisnis, CV*. Alfabeta, Bandung.
- Sumodiningrat, Gunawan. 2000. *Ekonometrika Pengantar*. Edisi Pertama. Cetakan Kelima. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Umar, Husein. 2001. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Cetakan keempat. Penerbit Gramedia Pustaka Utama.
- Yulianto, Anton Eko. 1996. Analisis Beberapa variabel yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan, Suatu Studi Kasus BUMN PT. Cipta Niaga Surabaya. *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya..

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Saudara/I Karyawan

PT. Astra Internasional Tbk-TSO

Cabang Malang Sutoyo

Dengan hormat,

Penelitian ini dilaksanakan dalam rangka memenuhi syarat dalam memperoleh gelar kesarjanaan pada Fakultas Ilmu Administrasi Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang dengan judul “Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*) terhadap Kinerja”.

Untuk menentukan data primer dan keperluan pengujian dalam penelitian tersebut, maka penulis mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk membantu mengisi angket atau daftar pertanyaan yang telah disediakan, menurut keadaan yang sebenarnya. Semua jawaban tidak mengganggu privasi Bapak/Ibu/Saudara/i.

Dalam kesempatan ini pula, penulis mengucapkan terima kasih yang sebanyak-banyaknya atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini dan penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya apabila ada pertanyaan yang tidak berkenan di hati Bapak/Ibu/Saudara/i.

Hormat Saya,

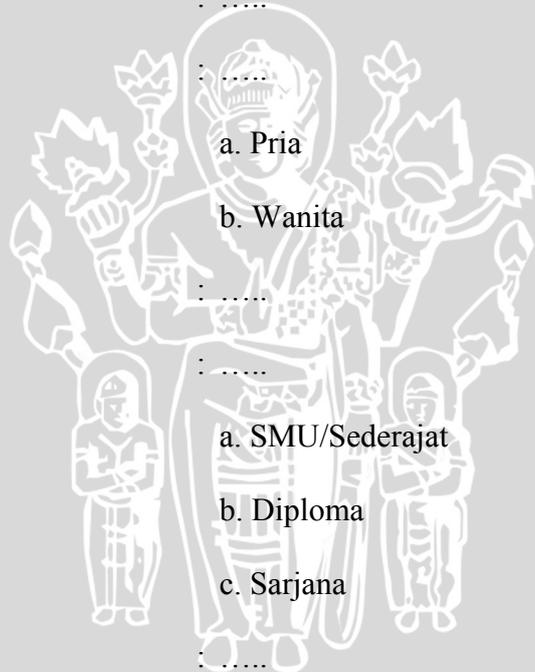
Eva Rakhma Dewi

Lampiran Kuesioner

**PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA
(QUALITY OF WORK LIFE)
TERHADAP KINERJA**

IDENTIFIKASI RESPONDEN

1. Nomor Responden :
2. Jenis Kelamin :
 - a. Pria
 - b. Wanita
3. Umur :
4. Pendidikan :
 - a. SMU/Sederajat
 - b. Diploma
 - c. Sarjana
5. Masa Kerja :
 - a. < 5 Tahun
 - b. 5 – 10 Tahun
 - c. > 10 Tahun
6. Jabatan saat ini :
7. Jabatan sebelumnya (jika ada) :



DAFTAR PERTANYAAN

Petunjuk Pengisian Jawaban :

1. Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dengan memberikan tanda cek list (✓) pada alternatif jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling tepat pada kolom yang tersedia.
2. Apabila alternatif jawaban pertama dianggap keliru/salah, maka dipersilahkan memperbaiki dengan memberikan tanda silang (x) pada jawaban yang salah dan kemudian memberikan tanda cek list (✓) pada alternatif jawaban yang Bapak/Ibu pilih kembali.
3. Setiap pertanyaan hanya satu jawaban yang diberikan.
4. Isilah kolom data responden yang sudah disediakan kecuali kolom nomor responden. Pengisian data responden diharapkan dengan menggunakan huruf kapital untuk mempermudah dibaca.
5. Atas kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini kami ucapkan terima kasih.
6. Daftar pertanyaan ini bukan sebagai bahan evaluasi atas pekerjaan Bapak/Ibu, tetapi untuk kegunaan pengembangan ilmu, jadi kejujuran Bapak/Ibu sangat diharapkan dan kerahasiaan akan dijamin sepenuhnya oleh peneliti.

KEBANGGAAN

1. Saya merasa bangga sebagai bagian dari keluarga besar PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo
 - a. Sangat bangga
 - b. Bangga
 - c. Cukup bangga
 - d. Kurang bangga
 - e. Tidak bangga
2. Saya bersedia menggunakan atribut perusahaan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo
 - a. Sangat bersedia
 - b. Bersedia
 - c. Cukup bersedia
 - d. Kurang bersedia
 - e. Tidak bersedia
3. Perusahaan mengikutsertakan karyawan untuk berpartisipasi pada masalah-masalah lingkungan sekitar perusahaan PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju

- d. Kurang setuju
- e. Tidak setuju

KOMPENSASI

- 4. Faktor penting bagi karyawan yang berupa kompensasi seperti gaji, bonus dan insentif dapat memuaskan kebutuhan karyawan
 - a. Sangat memuaskan
 - b. Memuaskan
 - c. Cukup memuaskan
 - d. Kurang memuaskan
 - e. Tidak memuaskan
- 5. Besarnya pemberian gaji, bonus dan insentif diberikan secara terperinci dan transparan oleh PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo
 - a. Sangat terperinci dan transparan
 - b. Terperinci dan transparan
 - c. Cukup terperinci dan transparan
 - d. Kurang terperinci dan transparan
 - e. Tidak terperinci dan transparan
- 1. Besarnya gaji yang diterima sesuai dengan beban tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh karyawan
 - a. Sangat sesuai
 - b. Sesuai
 - c. Cukup sesuai
 - d. Kurang sesuai
 - e. Tidak sesuai
- 7. Pemberian gaji karyawan sesuai dengan UMR dan kebutuhan sehari-hari karyawan
 - a. Sangat sesuai
 - b. Sesuai
 - c. Cukup sesuai
 - d. Kurang sesuai
 - e. Tidak sesuai
- 8. Perusahaan memberikan tunjangan untuk kesehatan, rekreasi dan tunjangan hari tua kepada karyawan
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Kurang setuju
 - e. Tidak setuju

PENGEMBANGAN KARIER

- 9. Perusahaan memberikan kesempatan seluas-luasnya terhadap karyawan untuk mengembangkan karier di PT. Astra Internasional Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo
 - a. Sangat diberi kesempatan
 - b. Diberi kesempatan
 - c. Cukup diberi kesempatan

- d. Kurang diberi kesempatan
 - e. Tidak diberi kesempatan
10. Perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan untuk memperoleh pendidikan dan latihan
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Kurang setuju
 - e. Tidak setuju
11. Karyawan tidak merasa ketinggalan dengan karyawan lain di lingkungan kerja pada PT. ASTRA INTERNASIONAL Tbk-TSO cabang Malang Sutoyo
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Kurang setuju
 - e. Tidak setuju
12. Perusahaan memperhatikan kesulitan yang dihadapi karyawan pada PT. ASTRA INTERNASIONAL Tbk-TSO cabang Malang Sutoyo
- a. Sangat diperhatikan
 - b. Diperhatikan
 - c. Cukup diperhatikan
 - d. Kurang diperhatikan
 - e. Tidak diperhatikan

PARTISIPASI

13. Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat secara aktif terhadap aktivitas perusahaan
- a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Terkadang
 - d. Jarang sekali
 - e. Tidak pernah
14. Karyawan diberi kesempatan untuk secara aktif bekerjasama dalam kelompok/divisi kerja
- a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Terkadang
 - d. Jarang sekali
 - e. Tidak pernah
15. Perusahaan menyalurkan masukan-masukan dari karyawan melalui rapat koordinasi
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Kurang setuju
 - e. Tidak setuju

16. Perusahaan mempertimbangkan masukan-masukan dari karyawan dalam mengeluarkan kebijakan
- Selalu
 - Sering
 - Terkadang
 - Jarang sekali
 - Tidak pernah

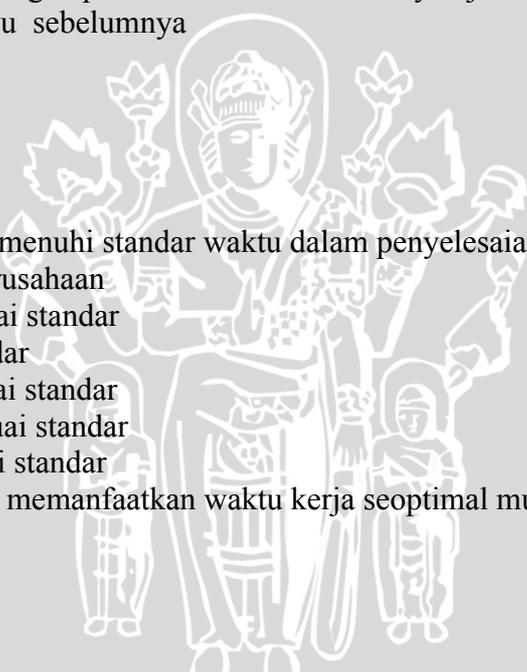
KOMUNIKASI

17. Telah terbina hubungan yang baik antar karyawan maupun antar kelompok/divisi
- Sangat terbina
 - Terbina
 - Cukup terbina
 - Kurang terbina
 - Tidak terbina
18. Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk saling berinteraksi
- Selalu
 - Sering
 - Terkadang
 - Jarang sekali
 - Tidak pernah
19. Karyawan diberi kesempatan lebih banyak berkomunikasi secara langsung dengan atasan
- Selalu
 - Sering
 - Terkadang
 - Jarang sekali
 - Tidak pernah
20. Perusahaan mampu menciptakan koordinasi antar karyawan, antara kelompok/divisi maupun antara karyawan dengan pimpinan
- Sangat setuju
 - Lebih Setuju
 - Cukup setuju
 - Kurang setuju
 - Tidak setuju

KINERJA

21. Hasil kerja karyawan sudah memenuhi standar kualitas/mutu yang ditetapkan perusahaan
- Sangat sesuai standar
 - Sesuai standar
 - Cukup sesuai standar
 - Kurang sesuai standar
 - Tidak sesuai standar

22. Hasil kerja karyawan saat ini lebih baik jika dibandingkan dengan hasil kerja pada waktu sebelumnya
 - a. Sangat baik
 - b. Baik
 - c. Cukup baik
 - d. Kurang baik
 - e. Tidak baik
23. Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan telah menyelesaikan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan
 - a. Sangat sesuai standar
 - b. Sesuai standar
 - c. Cukup sesuai standar
 - d. Kurang sesuai standar
 - e. Tidak sesuai standar
24. Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan lebih banyak jika dibandingkan dengan waktu-waktu sebelumnya
 - a. Sangat baik
 - b. Baik
 - c. Cukup baik
 - d. Kurang baik
 - e. Tidak baik
25. Karyawan telah memenuhi standar waktu dalam penyelesaian pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan
 - a. Sangat sesuai standar
 - b. Sesuai standar
 - c. Cukup sesuai standar
 - d. Kurang sesuai standar
 - e. Tidak sesuai standar
26. Karyawan telah memanfaatkan waktu kerja seoptimal mungkin
 - a. Sangat setuju
 - b. Lebih Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Kurang setuju
 - e. Tidak setuju



Summarize

Case Summaries^a

	X1.1	X1.2	X1.3	X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4	X5.1	X5.2	X5.3	X5.4	X5	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y
1	5,00	3,00	4,00	12,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	19,00	4,00	4,00	3,00	15,00	3,00	3,00	4,00	4,00	14,00	4,00	2,00	2,00	4,00	12,00	4,00	4,00	5,00	3,00	3,00	22,00		
2	5,00	3,00	3,00	11,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	17,00	3,00	3,00	2,00	2,00	10,00	3,00	4,00	4,00	3,00	14,00	3,00	4,00	2,00	3,00	12,00	4,00	3,00	5,00	4,00	3,00	4,00	22,00
3	4,00	2,00	4,00	10,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	16,00	3,00	2,00	3,00	3,00	11,00	3,00	3,00	3,00	4,00	13,00	2,00	2,00	2,00	2,00	8,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	18,00
4	5,00	4,00	4,00	13,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	16,00	4,00	4,00	3,00	4,00	15,00	3,00	3,00	3,00	3,00	12,00	4,00	2,00	2,00	3,00	11,00	3,00	3,00	5,00	3,00	4,00	2,00	20,00
5	5,00	4,00	3,00	12,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	17,00	4,00	3,00	3,00	4,00	14,00	2,00	3,00	4,00	4,00	13,00	3,00	2,00	2,00	3,00	10,00	2,00	3,00	5,00	4,00	2,00	3,00	19,00
6	3,00	2,00	3,00	8,00	4,00	2,00	4,00	2,00	4,00	16,00	4,00	4,00	4,00	3,00	15,00	4,00	2,00	4,00	2,00	12,00	4,00	4,00	4,00	16,00	4,00	2,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	19,00
7	5,00	4,00	2,00	11,00	3,00	3,00	4,00	2,00	4,00	16,00	1,00	3,00	2,00	3,00	9,00	3,00	3,00	4,00	2,00	12,00	3,00	3,00	3,00	2,00	11,00	3,00	3,00	5,00	2,00	4,00	4,00	21,00
8	5,00	3,00	3,00	11,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	16,00	3,00	3,00	3,00	3,00	12,00	3,00	3,00	3,00	3,00	12,00	3,00	2,00	2,00	3,00	10,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	20,00
9	3,00	2,00	2,00	7,00	2,00	2,00	4,00	2,00	4,00	14,00	3,00	3,00	2,00	2,00	10,00	2,00	2,00	4,00	2,00	10,00	3,00	4,00	3,00	2,00	12,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	13,00
10	4,00	2,00	2,00	8,00	2,00	2,00	3,00	4,00	3,00	14,00	3,00	3,00	3,00	3,00	12,00	2,00	2,00	3,00	4,00	11,00	3,00	4,00	2,00	3,00	12,00	2,00	2,00	4,00	4,00	3,00	2,00	17,00
11	5,00	4,00	4,00	13,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	15,00	4,00	3,00	4,00	3,00	14,00	3,00	3,00	3,00	2,00	11,00	2,00	4,00	4,00	14,00	3,00	3,00	5,00	2,00	3,00	3,00	3,00	19,00
12	5,00	4,00	4,00	13,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	21,00	4,00	4,00	4,00	4,00	16,00	4,00	4,00	4,00	5,00	17,00	4,00	3,00	3,00	13,00	4,00	4,00	5,00	2,00	4,00	3,00	3,00	23,00
13	5,00	4,00	4,00	13,00	2,00	4,00	4,00	2,00	4,00	16,00	4,00	4,00	3,00	4,00	15,00	2,00	4,00	4,00	2,00	12,00	4,00	2,00	2,00	3,00	11,00	2,00	4,00	5,00	2,00	4,00	3,00	20,00
14	5,00	4,00	4,00	13,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	15,00	3,00	2,00	5,00	3,00	13,00	3,00	2,00	3,00	3,00	11,00	3,00	2,00	2,00	3,00	10,00	3,00	2,00	5,00	4,00	4,00	3,00	20,00
15	4,00	3,00	4,00	11,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	18,00	3,00	4,00	4,00	3,00	14,00	3,00	4,00	4,00	3,00	14,00	4,00	3,00	3,00	4,00	14,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	20,00
16	5,00	4,00	4,00	13,00	2,00	4,00	4,00	2,00	4,00	16,00	2,00	4,00	5,00	2,00	13,00	2,00	4,00	4,00	2,00	12,00	4,00	2,00	3,00	11,00	2,00	4,00	5,00	2,00	4,00	3,00	3,00	20,00
17	4,00	2,00	2,00	8,00	2,00	2,00	3,00	4,00	3,00	14,00	2,00	2,00	4,00	4,00	12,00	2,00	2,00	3,00	4,00	11,00	3,00	4,00	2,00	3,00	12,00	2,00	2,00	4,00	4,00	3,00	2,00	17,00
18	5,00	3,00	4,00	12,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	17,00	3,00	4,00	5,00	3,00	15,00	3,00	4,00	3,00	3,00	13,00	3,00	2,00	2,00	4,00	11,00	3,00	4,00	5,00	3,00	3,00	3,00	21,00
19	3,00	3,00	3,00	9,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	15,00	3,00	2,00	3,00	4,00	12,00	3,00	2,00	3,00	4,00	12,00	4,00	4,00	4,00	3,00	15,00	3,00	2,00	3,00	4,00	2,00	2,00	16,00
20	5,00	4,00	4,00	13,00	2,00	4,00	4,00	2,00	4,00	16,00	2,00	4,00	5,00	2,00	13,00	2,00	4,00	4,00	4,00	14,00	4,00	4,00	4,00	3,00	15,00	2,00	4,00	5,00	2,00	4,00	3,00	20,00
21	3,00	3,00	2,00	8,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	12,00	2,00	2,00	3,00	2,00	9,00	2,00	2,00	3,00	2,00	9,00	2,00	4,00	4,00	3,00	13,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	13,00
22	5,00	4,00	4,00	13,00	2,00	4,00	4,00	2,00	4,00	16,00	2,00	4,00	5,00	2,00	13,00	2,00	4,00	4,00	2,00	12,00	4,00	2,00	2,00	3,00	11,00	2,00	4,00	5,00	2,00	4,00	3,00	20,00
23	5,00	4,00	4,00	13,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	21,00	4,00	4,00	5,00	3,00	16,00	4,00	4,00	4,00	5,00	17,00	4,00	3,00	3,00	3,00	13,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	3,00	23,00
24	5,00	4,00	4,00	13,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	18,00	3,00	4,00	5,00	4,00	16,00	3,00	4,00	3,00	4,00	14,00	4,00	2,00	3,00	11,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	23,00
25	4,00	3,00	2,00	9,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	17,00	3,00	3,00	4,00	4,00	14,00	3,00	3,00	3,00	4,00	13,00	3,00	4,00	3,00	3,00	13,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	18,00
26	5,00	3,00	4,00	12,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	17,00	3,00	4,00	3,00	3,00	13,00	3,00	4,00	3,00	3,00	13,00	3,00	2,00	2,00	4,00	11,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	19,00
27	5,00	4,00	4,00	13,00	2,00	4,00	4,00	2,00	4,00	16,00	2,00	4,00	5,00	2,00	13,00	4,00	4,00	4,00	2,00	14,00	4,00	4,00	5,00	2,00	15,00	2,00	4,00	5,00	2,00	4,00	3,00	20,00
28	5,00	4,00	4,00	13,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	21,00	4,00	4,00	5,00	3,00	16,00	4,00	4,00	4,00	5,00	17,00	4,00	4,00	5,00	3,00	16,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	3,00	23,00
29	4,00	3,00	2,00	9,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	13,00	2,00	3,00	3,00	2,00	10,00	2,00	3,00	3,00	3,00	11,00	2,00	3,00	3,00	2,00	10,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	15,00
30	3,00	3,00	2,00	8,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	11,00	2,00	2,00	3,00	2,00	9,00	2,00	2,00	3,00	3,00	11,00	2,00	2,00	3,00	2,00	9,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	13,00
31	5,00	4,00	4,00	13,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	21,00	4,00	4,00	5,00	3,00	16,00	3,00	3,00	4,00	4,00	14,00	4,00	4,00	5,00	3,00	16,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	3,00	23,00
32	5,00	4,00	4,00	13,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	21,00	4,00	4,00	5,00	3,00	16,00	3,00	3,00	4,00	4,00	14,00	4,00	4,00	5,00	3,00	16,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	3,00	23,00
33	5,00	4,00	4,00	13,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	18,00	3,00	4,00	3,00	4,00	14,00	3,00	3,00	3,00	3,00	12,00	3,00	4,00	3,00	4,00	14,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	21,00
34	4,00	3,00	2,00	9,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	17,00	3,00	3,00	3,00	4,00	13,00	3,00	4,00	3,00	3,00	13,00	3,00	3,00	4,00	13,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	17,00
35	5,00	3,00	4,00	12,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	18,00	4,00	4,00	3,00	3,00	14,00	3,00	3,00	4,00	4,00	14,00	4,00	4,00	3,00	3,00	14,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	20,00
36	5,00	3,00	3,00	11,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	17,00	3,00	3,00	4,00	4,00	14,00	1,00	3,00	3,00	3,00	10,00	3,00	3,00	4,00	4,00	14,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	21,00
37	4,00	2,00	4,00	10,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	16,00	3,00	3,00	3,00	4,00	13,00	3,00	3,00	3,00	3,00	12,00	3,00	3,00	3,00	4,00	13,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	17,00
38	5,00	4,00	4,00	13,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	18,00	3,00	3,00	3,00	3,00	12,00	4,00	3,00	4,00	4,00	15,00	3,00	3,00	3,00	3,00	12,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	18,00
39	5,00	4,00	3,00	12,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00	15,00	2,00	3,00	4,00	4,00	13,00	2,00	3,00	4,00	1,00	10,00	2,00	3,00	4,00	4,00	13,00	2,00	3,00	4,00	4,00	2,00	3,00	18,00
40	3,00	2,00																														

Frequencies

Statistics

		X1.1	X1.2	X1.3
N	Valid	42	42	42
	Missing	0	0	0

Frequency Table

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	6	14,3	14,3	14,3
	4,00	8	19,0	19,0	33,3
	5,00	28	66,7	66,7	100,0
Total		42	100,0	100,0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	7	16,7	16,7	16,7
	3,00	15	35,7	35,7	52,4
	4,00	20	47,6	47,6	100,0
Total		42	100,0	100,0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	10	23,8	23,8	23,8
	3,00	9	21,4	21,4	45,2
	4,00	23	54,8	54,8	100,0
Total		42	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5
N	Valid	42	42	42	42	42
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	13	31,0	31,0	31,0
	3,00	20	47,6	47,6	78,6
	4,00	9	21,4	21,4	100,0
Total		42	100,0	100,0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	9	21,4	21,4	21,4
	3,00	15	35,7	35,7	57,1
	4,00	18	42,9	42,9	100,0
Total		42	100,0	100,0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	23	54,8	54,8	54,8
	4,00	19	45,2	45,2	100,0
Total		42	100,0	100,0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	12	28,6	28,6	28,6
	3,00	9	21,4	21,4	50,0
	4,00	16	38,1	38,1	88,1
	5,00	5	11,9	11,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

X2.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	2,4	2,4	2,4
3,00	9	21,4	21,4	23,8
4,00	32	76,2	76,2	100,0
Total	42	100,0	100,0	



Frequency Table

X3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	2,4	2,4	2,4
2,00	9	21,4	21,4	23,8
3,00	19	45,2	45,2	69,0
4,00	13	31,0	31,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

X3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	7	16,7	16,7	16,7
3,00	16	38,1	38,1	54,8
4,00	19	45,2	45,2	100,0
Total	42	100,0	100,0	

X3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	3	7,1	7,1	7,1
3,00	17	40,5	40,5	47,6
4,00	11	26,2	26,2	73,8
5,00	11	26,2	26,2	100,0
Total	42	100,0	100,0	

X3.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	11	26,2	26,2	26,2
3,00	18	42,9	42,9	69,0
4,00	13	31,0	31,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4
N	Valid	42	42	42	42
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

X4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,4	2,4	2,4
	2,00	13	31,0	31,0	33,3
	3,00	22	52,4	52,4	85,7
	4,00	6	14,3	14,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

X4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	7	16,7	16,7	16,7
	3,00	21	50,0	50,0	66,7
	4,00	14	33,3	33,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

X4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	21	50,0	50,0	50,0
	4,00	21	50,0	50,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

X4.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,4	2,4	2,4
	2,00	9	21,4	21,4	23,8
	3,00	14	33,3	33,3	57,1
	4,00	15	35,7	35,7	92,9
	5,00	3	7,1	7,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

		X5.1	X5.2	X5.3	X5.4
N	Valid	42	42	42	42
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

X5.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	14,3	14,3	14,3
	3,00	18	42,9	42,9	57,1
	4,00	18	42,9	42,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

X5.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	14	33,3	33,3	33,3
	3,00	12	28,6	28,6	61,9
	4,00	16	38,1	38,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

X5.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	15	35,7	35,7	35,7
	3,00	14	33,3	33,3	69,0
	4,00	9	21,4	21,4	90,5
	5,00	4	9,5	9,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

X5.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	8	19,0	19,0	19,0
	3,00	23	54,8	54,8	73,8
	4,00	11	26,2	26,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6
N Valid	42	42	42	42	42	42
Missing	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	13	31,0	31,0	31,0
	3,00	20	47,6	47,6	78,6
	4,00	9	21,4	21,4	100,0
Total		42	100,0	100,0	

Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	9	21,4	21,4	21,4
	3,00	16	38,1	38,1	59,5
	4,00	17	40,5	40,5	100,0
Total		42	100,0	100,0	

Y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	13	31,0	31,0	31,0
	4,00	9	21,4	21,4	52,4
	5,00	20	47,6	47,6	100,0
Total		42	100,0	100,0	

Y1.4

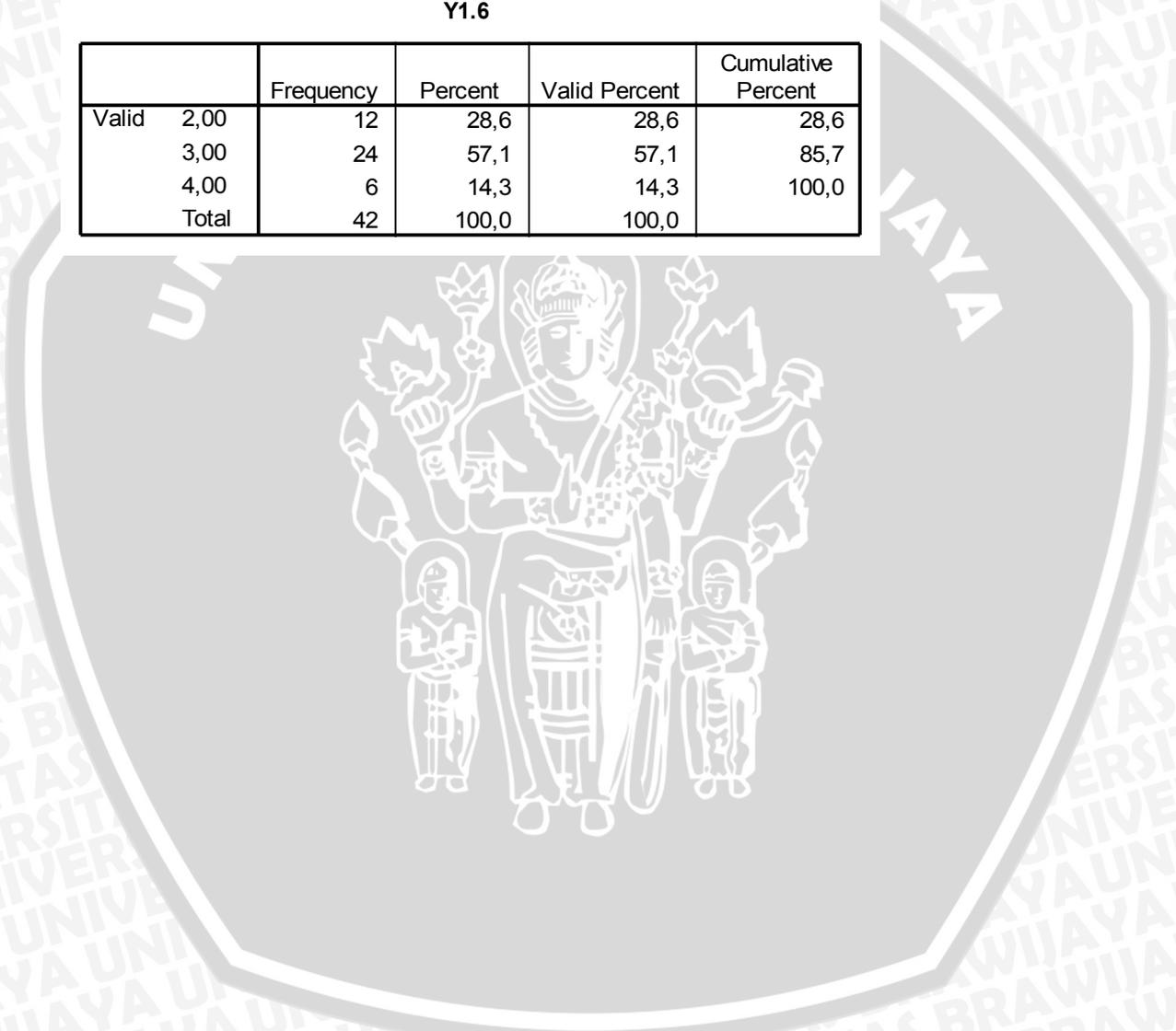
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	14	33,3	33,3	33,3
	3,00	15	35,7	35,7	69,0
	4,00	13	31,0	31,0	100,0
Total		42	100,0	100,0	

Y1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	11	26,2	26,2	26,2
3,00	12	28,6	28,6	54,8
4,00	19	45,2	45,2	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Y1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	12	28,6	28,6	28,6
3,00	24	57,1	57,1	85,7
4,00	6	14,3	14,3	100,0
Total	42	100,0	100,0	



Correlations

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	,712**	,556**	,889**
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42
X1.2	Pearson Correlation	,712**	1	,425**	,834**
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,005	,000
	N	42	42	42	42
X1.3	Pearson Correlation	,556**	,425**	1	,802**
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,	,000
	N	42	42	42	42
X1	Pearson Correlation	,889**	,834**	,802**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,
	N	42	42	42	42

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

Correlations

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	,337*	,054	,566**	,335*	,766**
	Sig. (2-tailed)	,	,029	,734	,000	,030	,000
	N	42	42	42	42	42	42
X2.2	Pearson Correlation	,337*	1	,367*	,152	,462**	,693**
	Sig. (2-tailed)	,029	,	,017	,338	,002	,000
	N	42	42	42	42	42	42
X2.3	Pearson Correlation	,054	,367*	1	-,016	,290	,416**
	Sig. (2-tailed)	,734	,017	,	,921	,062	,006
	N	42	42	42	42	42	42
X2.4	Pearson Correlation	,566**	,152	-,016	1	,080	,690**
	Sig. (2-tailed)	,000	,338	,921	,	,616	,000
	N	42	42	42	42	42	42
X2.5	Pearson Correlation	,335*	,462**	,290	,080	1	,577**
	Sig. (2-tailed)	,030	,002	,062	,616	,	,000
	N	42	42	42	42	42	42
X2	Pearson Correlation	,766**	,693**	,416**	,690**	,577**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,006	,000	,000	,
	N	42	42	42	42	42	42

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Correlations

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3
X3.1	Pearson Correlation	1	,307*	,116	,318*	,680**
	Sig. (2-tailed)		,048	,464	,040	,000
	N	42	42	42	42	42
X3.2	Pearson Correlation	,307*	1	,398**	,062	,697**
	Sig. (2-tailed)	,048		,009	,699	,000
	N	42	42	42	42	42
X3.3	Pearson Correlation	,116	,398**	1	-,082	,628**
	Sig. (2-tailed)	,464	,009		,605	,000
	N	42	42	42	42	42
X3.4	Pearson Correlation	,318*	,062	-,082	1	,487**
	Sig. (2-tailed)	,040	,699	,605		,001
	N	42	42	42	42	42
X3	Pearson Correlation	,680**	,697**	,628**	,487**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	
	N	42	42	42	42	42

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Correlations

Correlations

		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4
X4.1	Pearson Correlation	1	,220	,235	,360*	,725**
	Sig. (2-tailed)		,161	,134	,019	,000
	N	42	42	42	42	42
X4.2	Pearson Correlation	,220	1	,312*	,085	,594**
	Sig. (2-tailed)	,161		,044	,591	,000
	N	42	42	42	42	42
X4.3	Pearson Correlation	,235	,312*	1	,000	,484**
	Sig. (2-tailed)	,134	,044		1,000	,001
	N	42	42	42	42	42
X4.4	Pearson Correlation	,360*	,085	,000	1	,693**
	Sig. (2-tailed)	,019	,591	1,000		,000
	N	42	42	42	42	42
X4	Pearson Correlation	,725**	,594**	,484**	,693**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	
	N	42	42	42	42	42

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Correlations

Correlations

		X5.1	X5.2	X5.3	X5.4	X5
X5.1	Pearson Correlation	1	,017	,120	,058	,448**
	Sig. (2-tailed)		,914	,450	,715	,003
	N	42	42	42	42	42
X5.2	Pearson Correlation	,017	1	,605**	,036	,757**
	Sig. (2-tailed)	,914		,000	,820	,000
	N	42	42	42	42	42
X5.3	Pearson Correlation	,120	,605**	1	-,078	,781**
	Sig. (2-tailed)	,450	,000		,622	,000
	N	42	42	42	42	42
X5.4	Pearson Correlation	,058	,036	-,078	1	,342*
	Sig. (2-tailed)	,715	,820	,622		,027
	N	42	42	42	42	42
X5	Pearson Correlation	,448**	,757**	,781**	,342*	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,027	
	N	42	42	42	42	42

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y
Y1.1	Pearson Correlation	1	,250	,102	,120	,353*	,334*	,605**
	Sig. (2-tailed)		,110	,522	,448	,022	,031	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
Y1.2	Pearson Correlation	,250	1	,454**	-,032	,435**	,251	,694**
	Sig. (2-tailed)	,110		,003	,843	,004	,109	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
Y1.3	Pearson Correlation	,102	,454**	1	-,097	,520**	,342*	,705**
	Sig. (2-tailed)	,522	,003		,542	,000	,026	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
Y1.4	Pearson Correlation	,120	-,032	-,097	1	-,354*	-,286	,578
	Sig. (2-tailed)	,448	,843	,542		,021	,067	,002
	N	42	42	42	42	42	42	42
Y1.5	Pearson Correlation	,353*	,435**	,520**	-,354*	1	,504**	,720**
	Sig. (2-tailed)	,022	,004	,000	,021		,001	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
Y1.6	Pearson Correlation	,334*	,251	,342*	-,286	,504**	1	,589**
	Sig. (2-tailed)	,031	,109	,026	,067	,001		,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
Y	Pearson Correlation	,605**	,694**	,705**	,578	,720**	,589**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

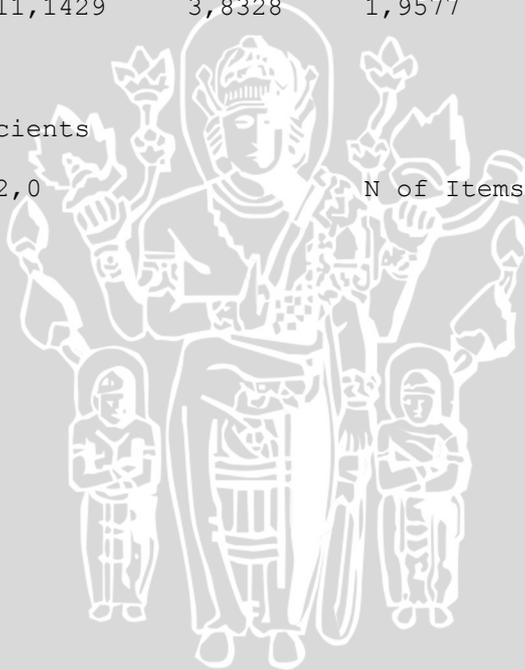
		Mean	Std Dev	Cases
1.	X1.1	4,5238	,7404	42,0
2.	X1.2	3,3095	,7486	42,0
3.	X1.3	3,3095	,8407	42,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of
SCALE	11,1429	3,8328	1,9577	Variables 3

Reliability Coefficients

N of Cases = 42,0 N of Items = 3

Alpha = ,7895



Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

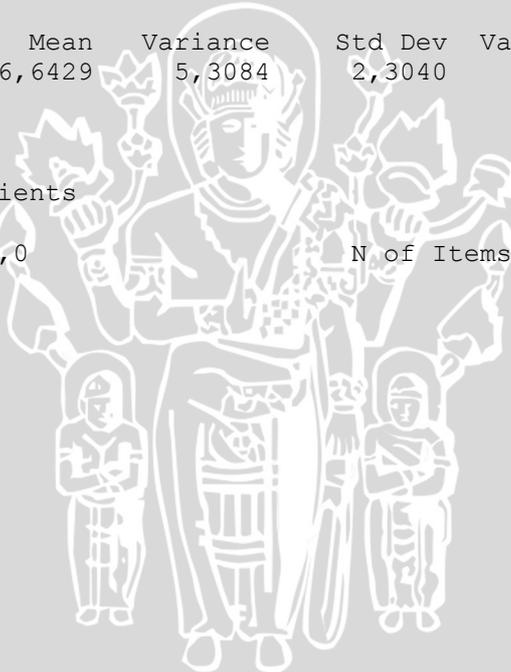
		Mean	Std Dev	Cases
1.	X2.1	2,9048	,7262	42,0
2.	X2.2	3,2143	,7820	42,0
3.	X2.3	3,4524	,5038	42,0
4.	X2.4	3,3333	1,0281	42,0
5.	X2.5	3,7381	,4968	42,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	16,6429	5,3084	2,3040	5

Reliability Coefficients

N of Cases = 42,0 N of Items = 5

Alpha = ,6151



Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

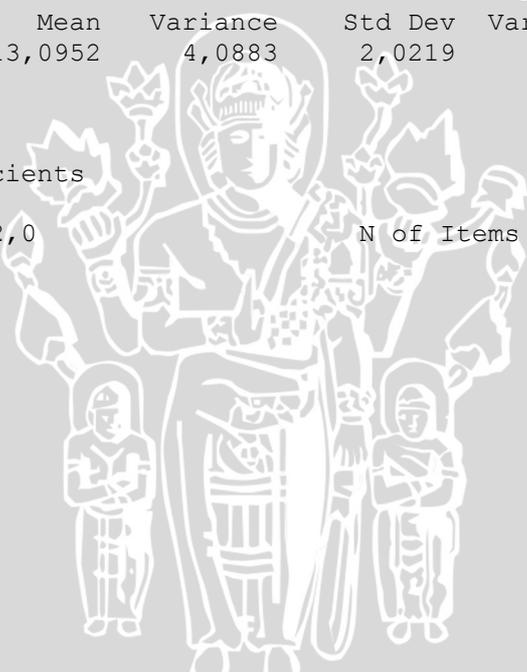
		Mean	Std Dev	Cases
1.	X3.1	3,0476	,7949	42,0
2.	X3.2	3,2857	,7420	42,0
3.	X3.3	3,7143	,9445	42,0
4.	X3.4	3,0476	,7636	42,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	13,0952	4,0883	2,0219	4

Reliability Coefficients

N of Cases = 42,0 N of Items = 4

Alpha = ,7667



Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

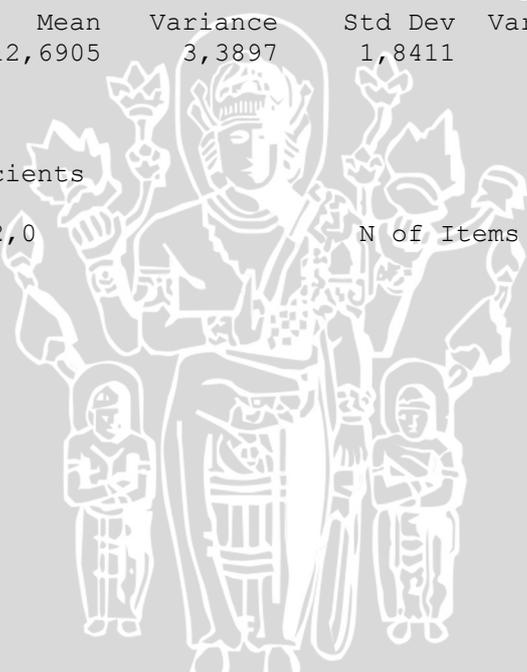
		Mean	Std Dev	Cases
1.	X4.1	2,7857	,7169	42,0
2.	X4.2	3,1667	,6955	42,0
3.	X4.3	3,5000	,5061	42,0
4.	X4.4	3,2381	,9579	42,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of
SCALE	12,6905	3,3897	1,8411	Variables
				4

Reliability Coefficients

N of Cases = 42,0 N of Items = 4

Alpha = ,6792



Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

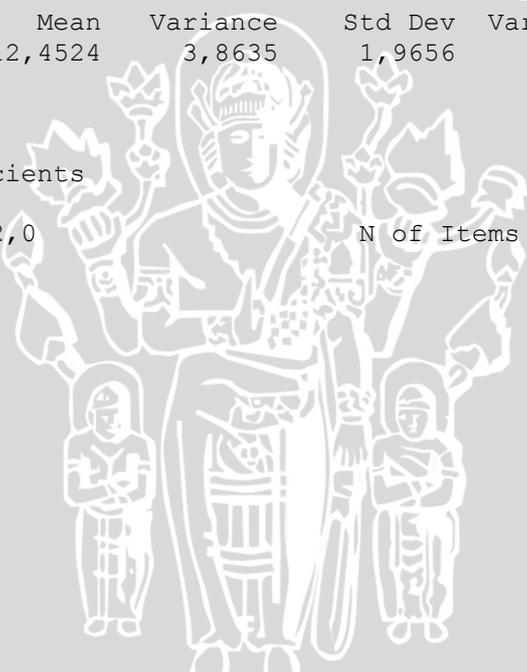
		Mean	Std Dev	Cases
1.	X5.1	3,2857	,7083	42,0
2.	X5.2	3,0476	,8540	42,0
3.	X5.3	3,0476	,9866	42,0
4.	X5.4	3,0714	,6769	42,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	12,4524	3,8635	1,9656	4

Reliability Coefficients

N of Cases = 42,0 N of Items = 4

Alpha = ,6144



Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

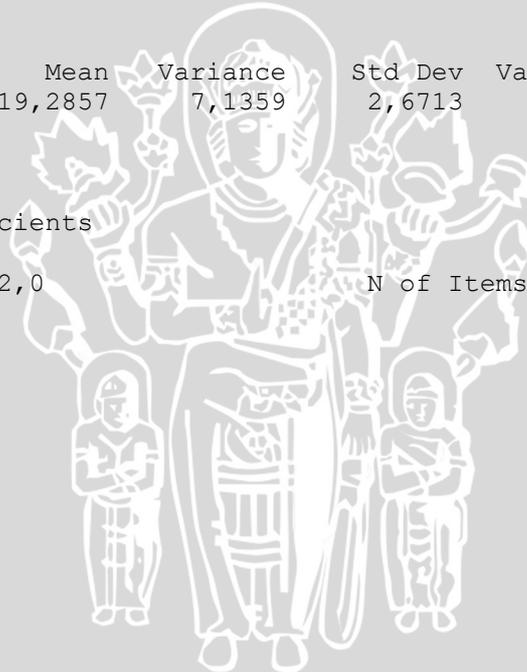
		Mean	Std Dev	Cases
1.	Y1.1	2,9048	,7262	42,0
2.	Y1.2	3,1905	,7726	42,0
3.	Y1.3	4,1667	,8811	42,0
4.	Y1.4	2,9762	,8111	42,0
5.	Y1.5	3,1905	,8334	42,0
6.	Y1.6	2,8571	,6466	42,0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	19,2857	7,1359	2,6713	6

Reliability Coefficients

N of Cases = 42,0 N of Items = 6

Alpha = ,6826



Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	19,2857	2,67131	42
X1	11,1429	1,95774	42
X2	16,6429	2,30399	42
X3	19,1905	2,89860	42
X4	12,6905	1,84110	42
X5	12,4524	1,96559	42

Correlations

		Y	X1	X2	X3	X4	X5
Pearson Correlation	Y	1,000	,743	,825	,780	,653	,286
	X1	,743	1,000	,574	,648	,534	,135
	X2	,825	,574	1,000	,712	,790	,435
	X3	,780	,648	,712	1,000	,500	,408
	X4	,653	,534	,790	,500	1,000	,276
	X5	,286	,135	,435	,408	,276	1,000
Sig. (1-tailed)	Y	,	,000	,000	,000	,000	,033
	X1	,000	,	,000	,000	,000	,197
	X2	,000	,000	,	,000	,000	,002
	X3	,000	,000	,000	,	,000	,004
	X4	,000	,000	,000	,000	,	,039
	X5	,033	,197	,002	,004	,039	,
N	Y	42	42	42	42	42	42
	X1	42	42	42	42	42	42
	X2	42	42	42	42	42	42
	X3	42	42	42	42	42	42
	X4	42	42	42	42	42	42
	X5	42	42	42	42	42	42

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X5, X1 ^a , X4, X3, X2	,	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,904 ^a	,817	,792	1,21804

a. Predictors: (Constant), X5, X1, X4, X3, X2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	239,161	5	47,832	32,240	,000 ^a
	Residual	53,411	36	1,484		
	Total	292,571	41			

a. Predictors: (Constant), X5, X1, X4, X3, X2

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,908	1,670		1,143	,261
	X1	,408	,138	,299	2,950	,006
	X2	,617	,172	,532	3,580	,001
	X3	,237	,109	,258	2,186	,035
	X4	4,781E-02	,176	,033	,272	,787
	X5	,111	,112	,082	,991	,328

a. Dependent Variable: Y

