ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BAGIAN KEPERAWATAN RUMAH SAKIT DAERAH Dr. H. KOESNADI BONDOWOSO

SKRIPSI

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI

DIAJUKAN OLEH :
DHEDY SUMANTERI
No. Pokok : 049815896

KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005

MILIK PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA SURABAYA

SKRIPSI

ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BAGIAN KEPERAWATAN RUMAH SAKIT DAERAH Dr. H. KOESNADI BONDOWOSO

DIAJUKAN OLEH :
DHEDY SUMANTERI
049815896

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,

Dra. Ec. Endang Purnomowati, SE **TANGGAL** 20-2-2006

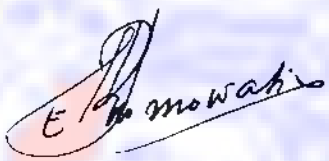
KETUA PROGRAM STUDI,

PROF.DR.H. AMIRUDDIN UMAR,SE **TANGGAL**.....

Surabaya, 17 November '05

Skripsi telah selesai, dan siap untuk diuji

Dosen Pembimbing



Dra. Ec. Endang Purnomowati

KATA PENGATAR

Segala puji syukur atas kehadirat Allah SWT telah memberikan kemudahan dalam menyelesaikan skirpsi yang berjudul Analisis Faktor-Faktor Kualitas Kehidupan Kerja Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keperawatan Rumah Sakit Daerah Dr. H. KOESNADI BONDOWOSO telah selesai, guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Airlangga Surabaya. Atas bimbingan, serta bantuan dari berbagai pihak selama penulisan ini, maka perkenankanlah menyampaikan ucapakan terima kasih kepada:

1. Drs. Ec. H. Karjadi Mintaroem, M.S, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.
2. Prof. DR. H. Amiruddin Umar, S.E, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.
3. Dra. Ec. Endang Purnomowati, selaku dosen pembimbing.
4. Dra.Ec. Nurtjahja Moegni, M.Si selaku dosen wali, dan seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.
5. Bpk. Dr. Ngartjojo Hartadji, M kes, selaku Direktur Rumah Sakit Daerah Dr. H. KOESNADI Bondowoso
6. Ayahanda dan Ibunda tercinta, Harryanto dan Misriyati beserta adik-adikku tersayang, ivone dan mayang. Atas dukungan dan doa yang tak henti-henti yang diberikan pada penulis.

7. Keluarga besar Astar dan Keluarga Besar Sadran, terutama para om dan tante yang tak henti menyemangati penulis, yakni om Tokhet, Ma Watiek, Ma Evi, Ma Erni, mbak mimie serta lek liem sekeluarga.
8. Para sahabat di Manajemen '98 yakni Cak Catoer, Mbak Dani, Mas Ghulam, Mas Chemix, Pak De Dias, serta seluruh temen yang tak bisa disebutkan satu-persatu, trima kasih atas kesabarannya menemani dan menyemangati penulis. Thanx to All.
9. Para sahabat di Jungle cell: cak agung atas pinjeman komputernya, cak ricky, cak dhuha, cak ilul yang selalu bersemangat meski banyak masalah..hehe2x. Thanx guys.
10. Pada tante Ruth, isye, lina, eko, mahfud, eva, dan temen-temen yang lain yang tidak bisa penulis sebut satu persatu yang membantu dan menyemangati penulis.Thanx All
11. Pada Keluarga Besar "HIKMATUL IMAN INDONESIA" atas segala hal yang telah dan akan diberikan bagi penulis. Kang Dicky, Kang Cucu, Kang Yusuf serta akang-akang dan teteh yang tidak bisa penulis sebut satu persatu yang membantu dan menyemangati penulis.Atur Nuhun

Semoga Allah SWT selalu melimbahkan rahmat, hidayah, serta inayah. Amin

Surabaya, Oktober 2005

Penulis

ABSTRAK

RSD "Dr.H. Koesnadi" Bondowoso adalah RUMAH SAKIT DAERAH daerah yang terletak di Jalan Kapten Pierre Tendean no. 3 Bondowoso bertujuan untuk menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang bermutu dan menyeluruh sesuai dengan standar pelayanan dan standar profesi dengan pendekatan manusiawi yang dapat dijangkau oleh seluruh lapisan masyarakat Bondowoso.

Maksud, dan tujuan diadakan penelitian untuk mengetahui faktor-faktor kualitas hidup kerja yang terdiri atas kepuasan kerja (X_1), *empowerment* (X_2), komitmen organisasi (X_3) dan intensi keluar (X_4) yang mempengaruhi kinerja pegawai bagian keperawatan RUMAH SAKIT DAERAH Dr.H.Koesnadi Bondowoso. Dalam penelitian ini digunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan menggunakan analisis model regresi linier berganda dengan bantuan program *SPSS 11.05 for Windows*. Data yang didapat sebanyak 63 responden dari populasi 93 pegawai bagian keperawatan RSD Dr. H Koesnadi Bondowoso.

Hasil analisis regresi linier berganda diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$Y = 2{,}413 + 0{,}262X_1 + 0{,}072X_2 + 0{,}080X_3 - 0{,}079X_4 + e_i$$

Hasil uji F dengan nilai F_{hitung} sebesar 156,648 > dari F_{tabel} = 3,72 (5%;4;58), signifikansi sebesar 0,000 maka H_0 ditolak H_1 diterima, berarti kualitas hidup kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Koefisien determinan (R^2) mempunyai nilai sebesar 0,915 berarti 91,5 % dari setiap perubahan kinerja dipengaruhi oleh empat variabel bebas yaitu kepuasan kerja, *empowerment*, komitmen pegawai, dan *turn over*, sedangkan sisanya sebesar 8,5% dipengaruhi oleh variabel lain. Berdasarkan uji t, dengan nilai t hitung masing-masing variabel bebas yaitu $t(X_1)_{hitung}$ =19,456 , $t(X_2)_{hitung}$ =4,743 , $t(X_3)_{hitung}$ =2,520 lebih besar dari t_{tabel} = 2,0032 yang berarti berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Sedangkan nilai $t(X_4)_{hitung}$ = -6,140 lebih kecil dari $-t_{tabel}$ = -2,0032 yang berarti berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Konstanta sebesar 2,413 artinya bila semua variabel bebas yaitu: kepuasan kerja, *empowerment*, komitmen pegawai, dan *turn over* adalah nol, maka tingkat kinerja karyawan koefisien sebesar 2,413 dan untuk meningkatkan kinerja karyawan diperlukan variabel yang lain.

DAFTAR ISI

Halaman

Halaman Judul i
Halaman Persetujuan ii
Halaman Pernyataan iii
Kata Pengantar iv
Abstrak v
Daftar Isi vi
Daftar Tabel viii
Daftar Gambar ix
Daftar Lampiran x

BAB I Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Masalah..... 1
1.2. Rumusan Masalah 4
1.3. Tujuan Penelitian 4
1.4. Manfaat Penelitian 5
1.5. Sistematika Skripsi 6

BAB II Tinjauan Pustaka

2.1. Landasan Teori 7
2.1.1 Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja..... 7
2.1.1.1 Keuntungan Kualitas Kehidupan Kerja..... 7
2.1.1.2 Faktor-Faktor Kualitas Kehidupan Kerja..... 8
2.1.2 Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) 10
2.1.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja..... 10
2.1.2.2. Teori-Teori Kepuasan Kerja 11
2.1.2.3. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja 16
2.1.3 Pemberian Kuasa (*Empowerment*)..... 20
2.1.4 Komitmen Organisasi (*Organization Commitment*)..... 22
2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi 22
2.1.4.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi. 24
2.1.4.3. Pengukuran Komitmen Organisasi..... 28
2.1.5 Intensi Keluar (*Intent Turn Over*)..... 30
2.1.6. Kinerja..... 35
2.1.6.1 Pengertian Kinerja..... 35
2.1.6.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja..... 36
2.1.6.3 Pengukuran Kinerja..... 36
2.1.6.4 Penilaian Kinerja..... 38

2.1.6.5 Masalah dalam Penilaian Kinerja.....43
2.1.6.6 Jenis-Jenis Penilaian Kinerja.....45
2.1.6.7 Obyek penilaian Kinerja.....47
2.1.7 Hubungan antara Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai..... 47
2.2 Penelitian Sebelumnya..... 48
2.3 Kerangka Berpikir dan Hipotesis..... 50
2.3.1 Kerangka Berpikir..... 51
2.3.2 Hipotesis 51

BAB III Metode Penelitian

3.1. Pendekatan Penelitian..... 52
3.2 Identifikasi Variabel..... 52
3.3 Definisi Operasional..... 53
3.4 Jenis dan Sumber Data..... 57
3.5 Prosedur Pengumpulan Data..... 58
3.5.1. Prosedur Penentuan Sampel..... 58
3.5.2. Uji Validitas dan Reliabilitas..... 59
3.6 Teknik Analisis..... 60

BAB IV Hasil dan Pembahasan

4.1 Gambaran Umum RSD "Dr.H. Koesnadi" Bondowoso 64
4.1.1 Latar Belakang 64
4.1.2 Visi, Misi dan Motto RSD "Dr.H. Koesnadi" Bondowoso 65
4.1.3 Struktur Organisasi 65
4.1.4 Fasilitas Pelayanan 68
4.1.5 Keterangan Kepegawaian 71
4.1.6 Waktu Kerja 72
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian 72
4.2.1 Karakteristik Responden 72
4.2.2 Uji Reliabilitas dan Validitas Pada Kualitas Hidup Kerja, dan Kinerja Karyawan 74
4.3 Analisis Model dan Pengujian Hipotesis 76
4.3.1. Uji Gejala Penyimpangan Regresi Klasik 76
4.3.2. Analisis Model dan Pengujian Hipotesis 77
4.4 Pembahasan 81

BAB V Simpulan dan Saran

5.1 Simpulan 84
5.2 Saran 85

Daftar Pustaka
Lampiran

DAFTAR
TABEL

Halaman

Tabel 4.1 Karakteristik Responden 73
Tabel 4.2 *Output* Uji Reliabilitas pada Kualitas Hidup Kerja 74
Tabel 4.3 *Output* Uji Reliabilitas pada Kinerja Karyawan..... 74
Tabel 4.4 *Output* Uji Validitas pada Kualitas Hidup Kerja..... 75
Tabel 4.5 *Output* Uji Validitas Pada Kinerja Karyawan 76
Tabel 4.6 *Output* Pengujian Multikolineritas Pengaruh Kualitas Hidup Kerja terhadap Kinerja Karyawan..... 76
Tabel 4.7 *Output* Regresi Pengaruh Kualitas Hidup Kerja terhadap Kinerja Karyawan..... 77

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 *Two Factor Theory* 12
Gambar 2.2 Kerangka Pikir Pengaruh Kualitas Hidup Kerja terhadap Kinerja Karyawan 49

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	1	Kuisioner Kualitas Hidup Kerja
Lampiran	2	Kuisioner Kinerja Karyawan
Lampiran	3	Data Kuisioner
Lampiran	4	Uji Reliabilitas Kualitas Hidup Kerja
	4.1	Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja
	4.2	Uji Reliabilitas *Empowerment*
	4.3	Uji Reliabilitas Komitmen Pegawai
	4.4	Uji Reliabilitas *Turnover*
Lampiran	5	Uji Reliabilitas Kinerja
Lampiran	6	Uji Validitas Kualitas Hidup Kerja
	6.1	Uji Validitas Kepuasan Kerja
	6.2	Uji Validitas *Empowerment*
	6.3	Uji Validitas Komitmen Pegawai
	6.4	Uji Validitas *Turnover*
Lampiran	7	Uji Validitas Kinerja
Lampiran	8	Output Regresi Pengaruh Kualitas Hidup Kerja terhadap Kinerja Karyawan
Lampiran	9	Grafik Heterokedastisitas Pengaruh Kualitas Hidup Kerja terhadap Kinerja Karyawan
Lampiran	10	Tabel Nilai Distribusi F
Lampiran	11	Tabel Nilai Distribusi t
Lampiran	12	Surat Keterangan Pelaksanaan Penelitian
Lampiran	13	Gambar Struktur Organisasi RSD Dr. H. Koesnadi Bondowoso

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era Globalisasi dan pasar bebas yang dunia hadapi saat ini, yang dinegara-negara ASEAN dimulai pada tahun 2003 (AFTA) serta keadaan perekonomian Indonesia yang masih belum membaik 100% akibat krisis yang berkepanjangan, menciptakan persaingan yang terjadi di segala bidang kegiatan bisnis semakin ketat. Dalam menghadapi kompetisi pasar global tidak hanya dunia bisnis dan industri yang harus berbenah diri agar tetap eksis, dunia jasa pun harus mengikuti perkembangan yang ada sehingga tidak tertinggal jauh dan kalah dari para pesaing dengan jalan meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan jasa berbeda dengan perusahaan industri karena perbedaan karakteristik produk yang dihasilkan.

Dalam rangka untuk tetap eksis dan bertahan hidup bahkan untuk menang dari para pesaing maka industri jasa pun harus mengetahui bagaimana cara dan upaya untuk mencapainya, yakni dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan yang terjadi baik di dalam maupun di luar perusahaan serta mengupayakan agar setiap sumber daya yang dimiliki dapat digunakan secara efektif dan efisien. Salah satu sumber daya yang terpenting adalah sumber daya manusia (karyawan) yang merupakan aspek krusial dalam mengoperasikan seluruh sumber daya lain yang terdapat di dalam perusahaan agar keefektifan dan produktivitas perusahaan dapat terjaga baik. Suatu organisasi akan mencapai produktivitas tertentu (sesuai dengan harapan dan tujuan perusahaan) jika organisasi tersebut dapat menciptakan suasana

kerja yang dapat memotivasi individu-individu (karyawan) dalam organisasi sehingga karyawan menyadari akan potensi yang dimiliki , menumbuhkan suasana kerja sama antar individu dan kelompok serta menumbuhkan kreatifitas dan inisiatif. Suasana kerja sebagaimana yang tergambar di atas akan menciptakan kualitas kehidupan kerja yang kondusif bagi tercapainya tujuan perusahaan.

Peningkatan kualitas kehidupan kerja karyawan dapat menciptakan hasil positif yang lebih besar dalam diri karyawan. Hasil positif yang didapatkan secara langsung oleh perusahaan adalah peningkatan kepuasan kerja, produktivitas, kinerja dan komitmen karyawan pada perusahaan serta meningkatkan efektivitas organisasi. Sedangkan bagi konsumen sebagai pengguna usaha atau jasa perusahaan akan mendapatkan kualitas yang terbaik yang dapat dihasilkan perusahaan misalnya mutu pelayanan yang baik, produk atau jasa yang bermutu. Perusahaan yang tidak memperhatikan faktor-faktor kualitas kehidupan kerja seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, *empowerment* dan intensi keluar tiap perseorangan karyawan, dapat membuat karyawan kurang produktif yang pada akhirnya akan membuat mutu dan produktivitas perusahaan menurun. Jika penurunan mutu dan produktivitas berlangsung secara terus menerus akan membuat perusahaan kehilangan pelanggan atau konsumen perusahaan.

Adanya perbaikan pada kualitas hidup karyawan yang secara berkelanjutan menuju kearah yang dianggap menguntungkan karyawan, akan menyebabkan karyawan merasa diperhatikan kehidupannya sehingga karyawan akan beranggapan bahwa pekerjaan yang dilakukan pada perusahaan bukan hanya sekedar pekerjaan akan tetapi harus dilakukan dengan penuh tanggung jawab serta dedikasi tinggi yang akhirnya dapat mengurangi tingkat absensi dan perputaran karyawan (*turnover*).

Dengan peningkatan faktor-faktor kualitas kehidupan kerja menjadi lebih praktis serta pendekatan jangka panjang untuk tetap mempertahankan para pegawai di Rumah Sakit Daerah, maka kepuasan kerja, kinerja dan komitmen karyawan meningkat sedangkan *turnover* karyawan dapat dikurangi, misalnya dengan pemberian kompensasi yang layak, keamanan kerja yang sesuai dengan standar yang dipersyaratkan oleh pemerintah maupun serikat kerja, pembagian tugas yang jelas, peningkatan keprofesionalan para karyawan dengan beragam pelatihan dan ketrampilan guna meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja sehingga partisipasi para karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan dapat dimaksimalkan.

Penilaian kinerja organisasi yang bergerak di bidang pelayanan jasa telah banyak dilakukan (namun pada umumnya mengukur dari satu sisi kinerja sesuai dengan tujuan yang dilakukan) diantaranya adalah Gifford (2002) yang mengukur hubungan kualitas kehidupan kerja perawat dengan budaya Rumah Sakit Daerah.

Penelitian ini dikonsentrasikan untuk mengetahui kualitas kehidupan kerja apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai bagian keperawatan Rumah Sakit Daerah Dr.H.Koesnadi Bondowoso

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan adalah :

1. Apakah kualitas kehidupan kerja yang dapat diukur dari kepuasan kerja, *empowerment*, komitmen organisasi dan intensi keluar secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Daerah Dr.H.Koesnadi Bondowoso?
2. Kualitas kehidupan kerja manakah yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Daerah Dr.H.Koesnadi Bondowoso.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah kualitas kehidupan kerja yang dapat diukur dari kepuasan kerja, *empowerment*, komitmen organisasi dan intensi keluar secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Daerah Dr.H.Koesnadi Bondowoso
2. Untuk mengetahui kualitas kehidupan kerja mana yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Daerah Dr.H.Koesnadi Bondowoso.

1.4. Manfaat

Adapun yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dapat memberikan informasi tentang kualitas kehidupan kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai (perawat) Rumah Sakit Daerah Dr.H.Koesnadi Bondowoso.
2. Dari informasi yang diperoleh diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan untuk membantu manajemen menetapkan kebijaksanaan dalam meningkatkan kinerja pegawai (perawat) Rumah Sakit Daerah Dr.H Koesnadi Bondowoso.
3. Hasil penelitian dapat dipakai sebagai acuan bagi penelitian lebih lanjut tentang masalah-masalah kualitas kehidupan kerja dan kinerja pegawai (perawat).

1.5 Sistematika Skripsi

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas, maka sistematika penulisan skripsi diuraikan sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan

Bab ini menguraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika skripsi.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini akan menguraikan tentang landasan teori, penelitian sebelumnya, kerangka berpikir dan hipotesis yang diajukan dalam penelitian.

BAB III Metodelogi Penelitian

Bab ini memuat tentang metodologi penelitian yang digunakan, yang terdiri dari pendekatan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, dan teknik analisis.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini berisi tentang gambaran umum perusahaan, deskripsi hasil penelitian, analisis model dan pembuktian hipotesis.

BAB V Simpulan dan Saran

Bab ini berisi tentang simpulan dan saran dari hasil penelitian yang telah dibuktikan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Kualitas Hidup Kerja

Cascio (1995: 23) menyatakan, " ... *quality of work life defined in terms of employee's perception of their physical and mental well-being at work*". Menurut Cascio diatas bahwa kualitas kehidupan kerja ditentukan dari persepsi karyawan terhadap keadaan mental dan fisik pada saat bekerja.

Davis dan Newstrom (1993: 345) berpendapat, *"Quality of work life refers to favorableness or unfavorableness of a job environment for people. The basic purpose is to develop work environments that are excelent for people as well as for the economic health of organization"*. Kualitas kehidupan kerja adalah suatu keadaan lingkungan kerja yang baik atau tidak baik bagi pekerja. Tujuan yang mendasar adalah mengembangkan suatu lingkungan kerja yang baik yang sesuai dengan pencapaian tujuan organisasi. Dari definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah suatu tingkat dimana anggota organisasi kerja yakni karyawan dapat memuaskan segala kebutuhan yang penting bagi diri karyawan yang bersangkutan melalui pekerjaan yang dilakukannya pada organisasi tersebut.

2.1.1.1 Keuntungan Kualitas kehidupan kerja

Menurut Riggio (2000: 240) yang mengutip pernyataan Efraty dan Sirgy bahwa, *"Evidence indicates that enhancing quality of work life can lead to such positive*

organizational outcomes as increased productivity and quality, and decreased absenteeism and turnover". Bukti mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas kehidupan kerja akan membawa pengaruh yang positif terhadap organisasi seperti meningkatkan produktivitas dan kualitas dan menurunkan tingkat absensi dan perputaran karyawan.

Menurut Greenberg dan Baron (1993: 649), "Peningkatan kualitas kehidupan kerja karyawan dapat menciptakan perasaan positif yang lebih besar dalam diri karyawan seperti peningkatan produktivitas dan loyalitas karyawan pada perusahaan serta meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi, sedangkan bagi konsumen pengguna usaha atau jasa perusahaan adalah konsumen mendapatkan kualitas yang terbaik yang dapat dihasilkan perusahaan semisal mutu pelayanan yang baik, produk atau jasa yang bermutu".

Perusahaan yang tidak memperhatikan kualitas kehidupan kerja karyawan dapat membuat karyawan kurang produktif dan rendahnya kinerja terhadap perusahaan yang pada akhirnya akan membuat mutu dan produktivitas perusahaan menurun. Jika penurunan mutu dan produktivitas berlangsung secara terus menerus akan membuat perusahaan kehilangan pelanggan atau konsumen perusahaan.

2.1.1.2 Faktor-faktor Kualitas kehidupan kerja

Gifford (2002:19) berpendapat bahwa "kualitas kehidupan kerja ditentukan dari faktor-faktor yang terdiri dari kepuasan kerja (*job satisfaction*), pemberian kuasa (*empowerment*), komitmen organisasi (*organization commitment*) dan intensi keluar (*intent to turn over*) tiap perseorangan karyawan".

Kast dan Rosenzmeig (1996: 941) berpendapat bahwa program kualitas kehidupan kerja mengutamakan beberapa hal sebagai berikut :

1. Pengembangan pemecahan masalah secara partisipatif, seperti dalam *quality cirles* (kalangan mutu) dan proyek pembinaan.

2. Re-disain dan re-struktur kegiatan kerja agar lebih memuaskan dan produktif.
3. Pengembangan sistem imbalan yang meningkatkan usaha bersama disamping rangsangan individual untuk prestasi dan kepuasan.
4. Memperbaiki lingkungan kerja umum melalui perubahan denah, peralatan, jam kerja, ketentuan kerja dan kondisi fisik.

Cascio (1995: 25) menyebutkan syarat-syarat yang dapat menunjang kesuksesan kualitas kehidupan kerja yaitu:

1. Adanya keterbukaan dan kepercayaan.
2. Manajer harus berperan sebagai pemimpin dan pelatih, bukan sebagai seorang "boss" dan diktator.
3. Pihak manajemen saling berbagi informasi dan saran-saran yang diusulkan oleh non manajer dapat ditanggapi secara serius.
4. Kualitas kehidupan kerja bukanlah sebagai perintah atau mandat dari pihak manajemen.
5. Program kualitas kehidupan kerja berubah secara terus-menerus dan selalu bergerak maju.

Barker (2000) menyatakan hal-hal yang dapat menggagalkan kesuksesan kualitas kehidupan kerja yakni:

1. prasangka negatif.
2. kurangnya pengenalan tentang organisasi dan tugas yang diemban oleh tiap karyawan.
3. tidak sanggup membedakan kinerja dari keadaan sekitar tugas.
4. persepsi yang berbeda tiap individu (atasan dengan bawahan, bawahan dengan bawahan) mengenai definisi dan standar evaluasi tugas.
5. tidak adanya kesadaran untuk menjalankan hasil evaluasi kerja yang dihasilkan organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja pada penelitian ini dibatasi menjadi 4 variabel (Gifford (2002:19)) yakni variabel kepuasan kerja (*job satisfaction*), pemberdayaan (*empowerment*), komitmen organisasi (*organization commitment*) dan intensi keluar (*intent to turn over*).

2.1.2 Kepuasan kerja (*job satisfaction*)

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan harapan setiap orang yang telah mempunyai pekerjaan. Tingkat kepuasan kerja setiap orang tidaklah sama, tergantung pada nilai-nilai yang dianutnya dimana semakin banyak atau mendekati harapan yang diinginkan dengan timbal balik yang diberikan oleh perusahaan maka semakin tinggilah tingkat kepuasan kerja yang diraih dan sebaliknya jika timbal balik atas kerja yang akan dan telah dilakukan dirasa tidak sesuai dengan harapan maka kepuasan kerja makin rendah. Tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda tersebut bukan berarti harus adanya pemenuhan terhadap semua kebutuhan secara lengkap, karena suatu kebutuhan yang dipuaskan secara cukup banyak akan berakibat kurang baik bagi motivasi karyawan karena secara berurutan akan menyebabkan kebutuhan-kebutuhan baru (Teori hierarki kebutuhan Maslow).

Para karyawan yang berpikir telah diperlakukan secara tidak semestinya oleh perusahaan akan cenderung untuk melakukan hal-hal yang merugikan bagi perusahaan seperti melakukan pencurian pada perusahaan demi mencukupi kebutuhan karyawan yang bersangkutan (Hollinger and Clark, 1983). Perilaku pencurian yang bertentangan dengan moral karyawan akan diartikan oleh karyawan sebagai usaha untuk menambah pendapatan karyawan diluar pendapatan resmi yang diperoleh dari perusahaan atau diistilahkan dengan kata uang tambahan atau "ceperan". Sedangkan karyawan yang terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk memenuhi komitmen pada perusahaannya, sehingga memungkinkan meningkatnya kinerja dan loyalitas terhadap

organisasi yang akhirnya menyebabkan karyawan tersebut memiliki rasa ketergantungan pada perusahaan (*dependable*) (Byard dan Rue, 1997:320).

Ketidakpuasan kerja telah sering diartikan sebagai satu alasan yang paling penting yang menyebabkan karyawan meninggalkan pekerjaannya. Price dan Mueller (1981, pada William dan Hazer, 1986) menyimpulkan secara empiris bahwa "ketidakpuasan kerja memiliki suatu pengaruh tidak langsung pada *turnover* nyata melalui pengaruhnya secara langsung pada pembentukan intensi keluar".

Ada beberapa definisi mengenai kepuasan kerja yang dikemukaan oleh sejumlah ahli, antara lain menurut Robbins (1998:151) "*Job satisfication as an individual general attitude toward his or her job*". Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum individu kearah pekerjaannya. Gibson et al (1997:78) bahwa "kepuasan kerja adalah suatu sikap yang dipunyai individu mengenai pekerjaannya". Wexley dan Yukl (1997) "kepuasan kerja berarti perasaan seseorang terhadap pekerjaan" (dalam As'ad, 2003:204).Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (1992:58) mengatakan " ... *is an effective or emotional response toward various facets of one's job. In orther words, job satification involves a persons positive or negative feelings abaout his her job*". Kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan yang efektif atau emosional yang mengarahkan pada suatu pekerjaan.

2.1.2.2 Teori-teori Kepuasan Kerja

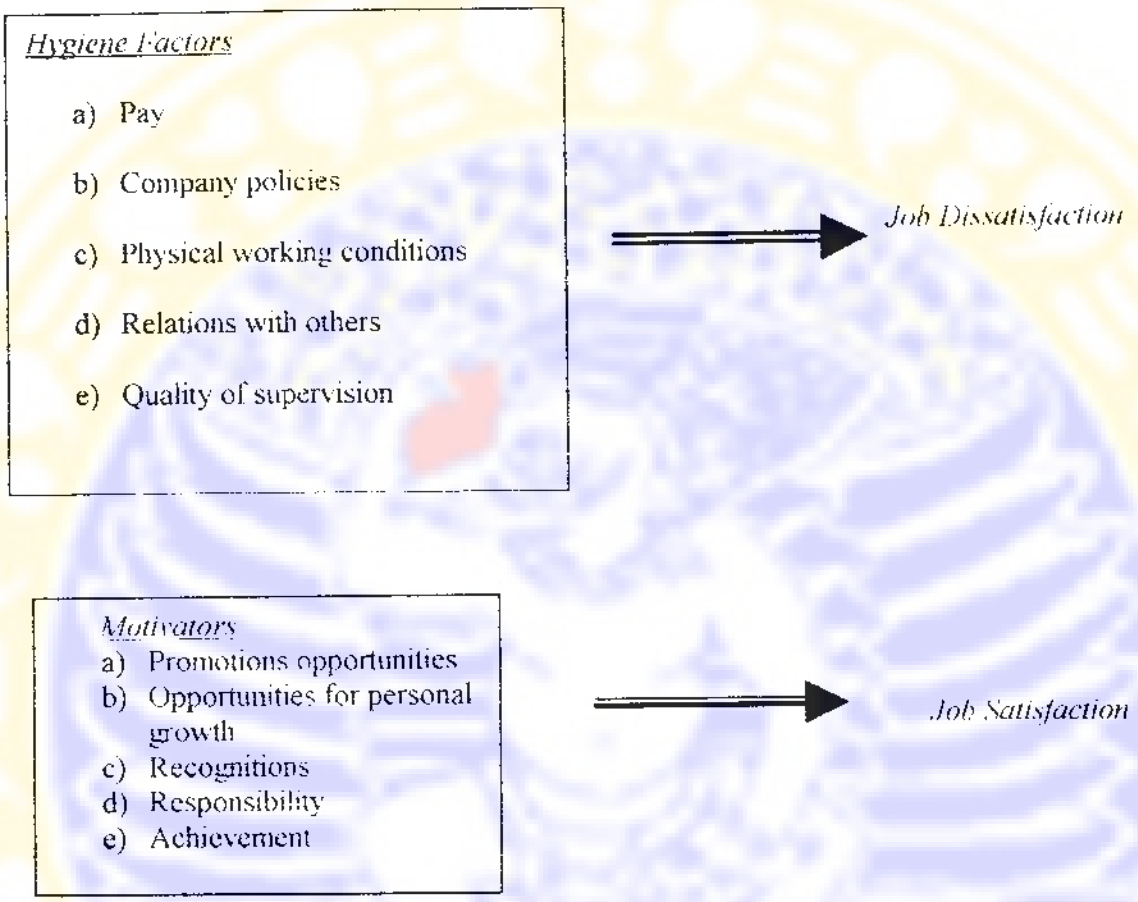
"Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada faktor lingkungan kerja, misal kebijakan dan prosedur, afilisi kelompok kerja, penyelia, afilisi kondisi kerja dan tunjangan" (Gibson et.al, 1997:67). Terdapat dua

teori yang membahas tentang kepuasan kerja yakni teori motivasi hygiene Herzberg tentang "*Two-Factor Theory*" dan "*Expectancy Theory*"(Kreitner dan Kinicki; 2003:304).

Teori dua faktor adalah penyisihan dari teori hierarki kebutuhan Maslow yang dibagi menjadi dua kelompok kebutuhan yang diperlihatkan pada gambar 2.1. Menurut Herzberg tentang teori dua faktor mengenai motivasi, bahwa: "Dua Faktor" adalah faktor yang membuat orang sehat dan faktor yang memotivasi orang (*hygiene-motivators*) atau dinamakan faktor yang membuat orang merasa puas atau tidak puas (*dissatisfiers-satisfiers*).

Gambar 2.1.

"Two-Factor Theory"



sumber: Greenberg dan Baron, (1997:178)

Keterangan:

A. Job dissatisfaction

a) Pay

"Pay merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi dan muncul dari pekerjaan mereka" (Patten, 1997), dan mempunyai dua komponen yakni pembayaran keuangan langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentip, komisi, dan bonus) dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar majikan).

b) Company policies

"Kebijaksanaan perusahaan digunakan sebagai pedoman untuk bertindak bagi setiap individu dalam organisasi yang mempunyai sifat kompleks dan biasanya mencerminkan beragam nilai yang kadang-kadang subjektip sifatnya, maka variable tujuan yang sangat menentukan dalam pemecahan masalah dengan kebijakasanaan yang harus jelas memang diinginkan untuk dicapai dan mengarah kemasa depan yang harus konsisten antara kebijaksanaan yang satu dengan kebijaksanaan yang lain" (Zainun, cetakan ke enam, 2001:35).

c) Physical working conditions

Pegawai peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mereka dalam mengerjakan serta menyelesaikan tugasnya dengan sebaik mungkin. Handoko (1999: 191-192) menyatakan bahwa : "Program-program keamanan dan kesehatan karyawan dapat dilakukan dalam berbagai bentuk. Pertama, membuat kondisi kerja aman, Kedua, melakukan kegiatan-kegiatan pencegahan kecelakaan dengan mengendalikan praktek-praktek manusia yang tidak aman, Ketiga, penciptaan lingkungan kerja yang sehat untuk menjaga kesehatan para karyawan dari gangguan-gangguan penglihatan, pendengaran, kelelahan, dan lain-lain".

d) Relations with others

Maksud hubungan dengan yang lain adalah sampai sejauh mana hubungan antar rekan sekerja dalam bersahabat, kompeten dan saling mendukung dalam pekerjaan.

e) Quality of supervision

Soetjipto (2001:34) mengemukakan tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dari tugas kepemimpinan yakni usaha mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Supervisor berhubungan secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen melalui kecermatannya dalam bertindak disiplin dan menerapkan peraturan.

B. Job satisfaction

a) Promotions opportunities

Adalah kesempatan atau peluang untuk meningkatkan posisi atau karier karyawan dalam perusahaan.

Karyawan cenderung untuk setia pada perusahaan yang setia pada mereka. Karyawan pada akhirnya akan mengukur komitmen perusahaan mereka dengan sampai mana tingkat yang mampu karyawan capai untuk menuju target karir karyawan. Promosi dari dalam cenderung (kecuali untuk orang-orang dengan

ketrampilan khusus) dipilih oleh perusahaan-perusahaan besar -misalnya, Delta Airlines dan Federal Express- cenderung juga dibantu oleh aksi-aksi SDM lain seperti program penerimaan tenaga kerja berdasar nilai. "Promosi dari dalam mengandalkan orang yang dipekerjakan perusahaan memiliki potensi untuk berkembang ketitik dimana mereka dapat dipromosikan" (Dessler, seventh editions,1997).

b) *Opportunities for personal growth*

Adalah kesempatan untuk mengembangkan potensi diri dan aktualisasi diri setiap individu karyawan.

Pengembangan diri tiap individual karyawan adalah sama pentingnya dengan pengembangan diri seluruh karyawan. Bagi karyawan, memiliki keuntungan yang beragam yakni dapat memanfaatkan berbagai sumber pelajaran dan kesempatan yang ada untuk meningkatkan kepercayaan diri mereka dengan menunjukkan potensi yang karyawan miliki selain pemahaman akan tugas mereka yang utama dalam pekerjaan harian karyawan, misalnya karyawan adalah anggota tim desain produk perusahaan, tetapi dengan pengalaman berorganisasi yang telah pernah didapat dari semasa sekolah dan kuliah maka memiliki ketrampilan memimpin rapat, tidak menutup kemungkinan akan adanya saat dimana potensi diri tersebut akan dapat dipergunakan dalam memimpin rapat sehingga mungkin akan mengurangi tugas utama sebagai tim desain produk perusahaan, hal ini juga akan memberi nilai tambah karyawan tersebut dimata perusahaan sehingga akan memperbesar kesempatan promosi bagi karyawan yang bersangkutan.

c) *Recognitions*

Adalah penghargaan terhadap karyawan berupa pujian, dan apresiasi terhadap karyawan untuk kinerja efektif yang mereka lakukan, kesuksesan yang memadai, serta kontribusi karyawan yang penting bagi perusahaan. Dengan adanya pengakuan, maka akan mencapai tujuan berupa penguatan perilaku yang baik serta komitmen pada tugas dan perusahaan yang makin baik pula.

d) *Responsibility*

Pendefinisian tanggung jawab tindakan pegawai adalah pekerjaan sulit tetapi bernilai.

Para pegawai menghabiskan banyak waktunya pada sebuah pekerjaan dan merasa penting untuk mendisain pekerjaan dengan baik sehingga karyawan tersebut menyenangi pekerjaan mereka. Dengan menyenangi pekerjaan yang mereka miliki, maka lambat laun pegawai akan menyadari bahwa setiap individu adalah sebuah tim yang bekerja secara bersama-sama demi terwujudnya tujuan organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja, terutama pada para pegawai yang berdedikasi akan semakin meningkatkan tanggung jawab yang mereka emban atau terima.

e) *Achievement*

Adalah pencapaian keberhasilan dari usaha kerja yang dilakukan oleh karyawan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya di organisasi.

Sedangkan Teori harapan dapat dinilai dari kepuasan kerja seseorang yang bergantung pada selisih antara harapan, kebutuhan atau nilai-nilai yang seharusnya diperoleh. Apabila kenyataan yang diperoleh lebih besar dari yang diinginkan, maka karyawan akan merasa lebih puas walaupun terdapat selisih tetapi selisih yang menguntungkan *(discrepancy positive)* begitu juga sebaliknya, tetapi seorang karyawan akan menentukan adil atau tidaknya suatu kenyataan yang diterima dengan cara membandingkan diri karyawan dengan diri karyawan yang lain di dalam organisasi (*Equity theory*). Namun pada dasarnya kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda dan bukan merupakan suatu hal yang bersinambungan (*Two faktor theory*), tetapi terdapat dua hal yang mempengaruhi sikap puas atau tidak puas terhadap suatu pekerjaan antara lain terdapat serangkaian kondisi ekstrisik pada pekerjaan yang mengakibatkan karyawan tidak puas (*Dissatisfiers*) atau bisa juga kondisi intrinsik yang berfungsi sebagai sumber motivasi kepuasan kerja karyawan (*Satisfiers*) seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri,dan kemungkinan untuk berkembang.

2.1.2.3 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

"Kepuasan kerja dihasilkan dari pandangan karyawan terhadap pekerjaannya, yang didasarkan pada faktor lingkungan kerja seperti penyelia, kebijakan dan prosedur, afilisi kelompok kerja, afilisi kondisi kerja dan tunjangan" (Gibson et.al, 1997:67).

Banyak orang berpendapat bahwa gaji dan upah merupakan faktor yang dominant dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Sampai kondisi tertentu, anggapan tersebut memang bisa diterima terutama dalam negara yang masih dalam taraf negara berkembang dimana uang adalah kebutuhan utama dalam mencukupi kebutuhan pokok, tetapi saat

masyarakat sudah menganggap telah mencukupi kebutuhan-kebutuhan diri maupun keluarganya secara normal maka gaji atau upah ini bukan lagi faktor utama(As`ad, 2003:108).

As`ad (2003:111), berpendapat bahwa: faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Faktor hubungan antar karyawan
   a) Hubungan antar manajer dengan karyawan
   b) Faktor fisis dan kondisi kerja
   c) Hubungan sosial di antara karyawan
   d) Sugesti dari teman sekerja
   e) Emosi dan situasi kerja
2. Faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan :
   a) Sikap orang terhadap pekerjaannya
   b) Umur orang sewaktu kerja
   c) Jenis kelamin
3. Faktor-faktor luar (*extern*), yang berhubungan dengan :
   a) Keadaan keluarga karyawan
   b) Rekreasi
   c) Pendidikan (*training, up grading*, dan sebagainya).

Pendapat lain dikemukakan oleh "Ghiselli dan Brown (1950), mengemukakan adanya lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yakni kedudukan (posisi), pangkat (golongan), umur, jaminan finansial dan sosial serta mutu pengawasan" (As`ad (2003:112-113),

Faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut Blum (1956), (dalam As'ad, 2003:113-114) sebagai berikut :

a) Faktor individual. Meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan
b) Faktor sosial. Meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, rekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berbolitik dan hubungan kemasyarakatan
c) Faktor utama dalam pekerjaan. Meliputi upah, pengawasan, ketentraman dalam bekerja, kondisi kerja, dan kesempatan maju. Selain itu, penghargaan terhadap kecakapan, hubungan social didalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Gilmer (1966) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (dalam As"ad, 2003: 114-115) adalah sebagai berikut :

a) Kesempatan untuk maju
   Adalah ada atau tidaknya kesempatan untuk maju dalam karier
b) Keamanan kerja
   Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan dalam dan selama bekerja
c) Gaji
   Gaji lebih banyak dianggap menyebabkan kepuasan, namun jarang orang mengekspresikan kepuasannya dalam bekerja berdasarkan jumlah uang yang diperolehnya
d) Perusahaan dan manajemen
   Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang aman dan sehat.
e) Pengawasan
   Kebanyakan karyawan menganggap supervisor sebagai sosok pemimpin, atasan sekaligus bapak. Supervisor yang mampu mengerti akan tugas-tugasnya dengan baik dan mampu menghargai bawahannya akan membuat supervisor juga dihormati karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan
f) Faktor intrinsik dari pekerjaan
   Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keahlian tertentu. Tingkat kesukaran atau kemudahan serta tanggungjawab yang dimiliki oleh karyawan akan mempengaruhi peningkatan maupun pengurangan terhadap kepuasan kerja
g) Kondisi kerja
   Meliputi kondisi tempat kerja, ventilasi, cahaya dan kebersihan

h) Aspek sosial dalam pekerjaan
Salah satu faktor yang sulit digambarkan akan tetapi memiliki tempat yang penting terhadap penilaian kepuasan atau ketidak puasan dalam bekerja

i) Komunikasi
Alur komunikasi yang baik antara karyawan dengan pihak atasan atau manajemen akan menyebabkan peningkatan kepuasan kerja karena alur informasi akan sampai dari dan ke karyawan secara tepat dan jelas

Menurut Robbins (2001:149-150) terdapat faktor-faktor penting yang mendorong kepuasan kerja, yaitu:

1. Kerja secara mental yang menantang, karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberikan karyawan kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan karyawan dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik karyawan bekerja.
2. Ganjaran yang pantas, karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang karyawan persepsikan sebagai adil, tidak diragukan, dan segaris dengan pengharapan karyawan didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas.
3. Kondisi kerja yang mendukung, karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan karyawan dalam mengerjakan tugas dengan keadaan fisik tidak berbahaya, pencahayaan, dan faktor-faktor lingkungan yang seharusnya tidak ekstrim
4. Rekan sekerja yang mendukung pekerjaan, menghantarkan karyawan menuju suatu kepuasan kerja yang meningkat, apabila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada karyawan

Didalam suatu organisasi, kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak variabel. Beberapa faktor tentang kepuasan kerja perlu untuk diteliti guna mengetahui pertanyaan apa saja yang diukur dalam variabel kepuasan kerja. Dalam pengukuran tersebut, terdapat banyak sekali karakteristik pekerjaan seorang karyawan berupa beberapa daftar pertanyaan sikap untuk dievaluasi dengan cara yang sama. Sehubungan dengan hal tersebut, Wexley dan Yukl (1995:129) berpendapat sebagai berikut :

"Terdapat ratusan karakteristik pekerjaan yang dipertimbangkan seorang pekerja, namun sekelompok karakteristik pekerjaan cenderung secara bersama-sama dievaluasi dengan cara yang sama. Sekelompok karakteristik tersebut, yang pada umumnya

ditemukan dalam analisis statistik dari beberapa daftar pertanyaan sikap, meliputi: gaji/upah, kondisi kerja, pengawasan, teman sekerja, isi pekerjaan, jaminan kerja, serta kesempatan promosi. Sesungguhnya orang bekerja beranggapan memiliki sebagian sikap terhadap setiap aspek pekerjaan tersebut di samping gabungan sikap terhadap sebagai keseluruhan".

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut mengenai variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja, maka variabel yang dipakai dalam penelitian ini adalah gaji/upah, kondisi kerja, pengawasan, teman sekerja, isi pekerjaan, jaminan kerja, serta kesempatan promosi.

2.1.3 Pemberdayaan (*empowerment*)

Dasawarsa ini, pemberdayaan (*empowerment*) menjadi salah satu istilah yang terkenal dan popular didunia baik didunia politik maupun dunia bisnis (ketenagakerjaan). Pemberdayaan (*empowerment*) adalah " *The process of enhancing a feeling of self-efficacy through the identification of conditions that foster powerlessness and through their removal by both formal and informal organizational practices* (Hayes, 1994). Pemberdayaan (*empowerment*) adalah menempatkan karyawan dalam tanggung jawab mengenai apa yang mereka kerjakan (Robbins, 2001:16). Chamberlin (1997, 44) menyatakan bahwa pemberdayaan (*empowerment*) dapat didefinisikan dari beberapa elemen yakni:

1) Mempunyai kekuatan membuat keputusan
2) Mempunyai akses terhadap informasi dan sumber daya
3) Mempunyai tingkat jarak pilihan (tidak hanya pilihan ya / tidak, kesemuanya / atau salah satu) dalam membuat pilihan
4) Pelatihan dan peningkatan keterampilan, *workshop* oleh organisasi
5) Adanya perasaan bahwa seorang karyawan bisa membuat perbedaan (menjadi karyawan yang mampu menolong organisasi)
6) Belajar untuk berpikir secara kritis, melihat segala sesuatu dari sudut pandang yang lain

a) Belajar untuk lebih mengetahui siapa diri kita (berbicara berdasar pikiran kita sendiri)
b) Belajar untuk lebih memahami apa yang dapat kita lakukan
c) Belajar untuk lebih memahami hubungan kita dengan kekuatan organisai

7) Mempelajari tentang amarah dan cara mengekspresikannya
8) Tidak merasa sendiri tetapi merasa sebagai bagian dari tim kerja
9) Memahami bahwa setiap orang punya hak
10) Bersikap yang efektip pada kehidupan pribadi di satu sisi dan sosial di sisi lain
11) Merubah persepsi orang lain tentang diri kita dan kapasitas untuk bertindak
12) Mempelajari kemampuan komunikasi yang bagi sebagian orang adalah dianggap penting
13) Menyembunyikan rahasia diri
14) Berubah dan berkembang yang selalu terus menerus dan tidak pernah berhenti
15) Meningkatkan nilai kepercayaan diri

Pemberdayaan (*empowerment*) adalah konsep yang kompleks dan multidimensi, dan seorang individu dalam hal ini karyawan akan kesulitan dalam memiliki keseluruhan elemen diatas untuk diberdayakan (*empowered*). Peningkatan terhadap penilaian pemberdayaan (*empowerment*) yang disertai partisipasi pada program-program organisasi oleh karyawan akan menjadi indikator yang positip pada kemajuan organisasi. Pemberdayaan ini adalah hal yang perlu diperhatikan agar karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya pada pekerjaannya yakni dengan melakukan atau memberikan pelatihan, *workshop* serta beragam cara untuk meningkatkan keterampilan karyawan. Jika karyawan merasa diperhatikan dan penempatan karyawan pada posisi pekerjaan yang terbaik berdasarkan keahlian karyawan serta karyawan menjadi lebih terampil dan menguasai pekerjaannya karena adanya beragam peningkatan keahlian serta penguasaan dari perusahaan, maka *Empowerment* bias dikatakan berjalan dengan baik dan akan secara otomatis meningkatkan kinerja para pegawai .

2.1.4 Komitmen Organisasi (*organization commitment*)

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi (*organization commitment*)

Porter (1985) menyatakan "komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dan individu dalam mengidentifikasikan keterlibatan diri karyawan kedalam organisasi", yang dapat ditandai dengan tiga aspek sebagai berikut :

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi
2. Kesediaan dan kesiapan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi
3. keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi secara penuh (mempertahankan keanggotaan pribadi didalam organisasi)

Selanjutnya, Porter dan Smith (dalam Steers, 1985:97) mendefinisikan "komitmen sebagai sifat hubungan individu dengan organisasi yang memungkinkan individu yang bersangkutan untuk loyal bagi organisasi", diantaranya dengan memperlihatkan:

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi secara penuh
2. Ketulusan dan kepercayaan untuk memegang dan menjalankan nilai-nilai dan tujuan organisasi semaksimal mungkin
3. Ketersediaan secara penuh untuk berbuat sebaik mungkin demi nama baik organisasi

Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa komitmen adalah hubungan yang aktip antara karyawan dengan atasan serta ketersediaan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan dengan kesadaran dari diri sendiri.

Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1985: 199) mengemukakan, " *Commitment to an organization involves three attitudes: (1) a sense of identification with the organization's goals, (2) a feeling of involvement in organization duties, and (3) a feeling of loyalti for the organization*". bahwa komitmen pada organisasi meliputi tiga sikap: (1) perasaan identifikasi pada tujuan organisasi, (2) perasaaan keterlibatan dalam tugas

organisasi dan (3) perasaan loyalitas atau kesetiaan terhadap perusahaan. Dengan demikian orang yang berkomitmen pada organisasi tidak berkeinginan untuk berhenti bekerja dan menerima pekerjaan di organisasi lain.

Newstrom dan Davis (1993: 198) mengemukakan bahwa "*Organizational commitment is the degree to which an employee identifies with the organizational and wants to continue actively participating in it*". Komitmen organisasi merupakan tingkat dimana karyawan mengenal organisasi dan berkeinginan untuk terus berpartisipasi secara aktif dalam organisasi tersebut. Lebih lanjut Newstrom dan Davis (1993: 198) mengemukakan, "*... It is a measure of the employee's willingness to remain with the firm in the future. It often reflects the employee belief in the mission and the goals of the firm, willingness to expend effort in their accomplishment, and intention to continue working there* ". Komitmen organisasi merupakan ukuran kemauan karyawan untuk tinggal atau bertahan dalam perusahaan di masa depan. Komitmen organisasi juga mencerminkan kepercayaan karyawan pada misi dan tujuan perusahaan, kemauan untuk melakukan usaha-usaha tertentu dalam mencapai misi dan tujuan itu serta berniat untuk terus bekerja pada organisasi tersebut.

Sementara itu Greenberg dan Baron (1993: 174) mengemukakan, "*... organizational commitment, reflect the extent to which an individual identifies with and is involved with his or her organization and is unwilling to leave it*". Komitmen organisasi, merefleksikan tingkat seseorang individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya serta tidak berkeinginan untuk meninggalkan organisasi tersebut.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan kemampuan dari identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi.

Komitmen organisasi merupakan suatu proses dimana karyawan yang berkaitan dengan organisasi mengekspresikan perhatiannya pada kepentingan organisasi secara berkesinambungan. Komitmen memiliki kesamaan dengan definisi loyalitas tetapi komitmen lebih dari sekedar loyalitas karena melibatkan hubungan aktif individu dengan organisasi dimana individu memberikan sesuatu dari dirinya untuk membantu organisasi mencapai sukses.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi (*organization commitment)*

Greenberg dan Baron (1993: 174) mengemukakan bahwa terdapat dua konsep utama komitmen organisasi. Kedua konsep tersebut diuraikan sebagai berikut :

1. Konsep orientasi sisi pertaruhan (*side-bets orientation*)

   Orientasi sisi pertaruhan (*side-bets orientation*) dari Becker memfokuskan pada kecenderungan individu untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi karena ia akan merasa rugi jika meninggalkannya (Greenberg dan Baron, 1993: 174). Seorang individu yang meninggalkan suatu organisasi akan kehilangan sebagian dari jaminan atau kesehjateraan masa depannya dan harus mulai mengumpulkannya lagi di organisasi yang lain. Kerugian akibat meninggalkan organisasi akan terus meningkat dengan semakin lamanya keterlibatan seorang sehingga menyebabkannya untuk terus bertahan dalam organisasi. Kerugian ini barangkali berkaitan juga dengan rasa takut kehilangan apa yang telah diinvestasikannya dalam organisasi, misalnya reputasi, pengalaman dan stabilitasnya dalam pekerjaanya sekarang. Orang mungkin juga

tidak akan mau meninggalkan pekerjaan dan organisasi karena khawatir dipersepsikan sebagai "kutu loncat".

2. Konsep orientasi kesamaan tujuan (*individual-organizational goal congruence orientation*)

   Konsep ini dikembangkan oleh Porter yang melihat komitmen pada organisasi sebagai hasil dari tiga faktor yaitu penerimaan pada nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi, kemauan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dan keinginan kuat untuk menetap dalam organisasi. Hal ini berubungan dengan pengalaman kerja yang membuat orang merasa menjadi bagian dari organisasi, mempunyai hubungan secara emosional dengan organisasi dan merasa memiliki organisasi. Dengan demikian ada perasaan kesatuan dan kebersamaan dengan organisasi (Greenberg dan Baron, 1993: 176).

Meskipun kedua pendekatan yang ada tersebut melihat komitmen dari sisi yang berbeda, namun dari penelitian yang mempelajari tentang komitmen organisasi dari dua perspektif ini menjelaskan bahwa tidak satupun dari kedua pendekatan ini yang dianggap paling ideal, karena keduanya memberikan masukan dan pengertian yang sama-sama penting untuk lebih memahami komitmen pada organisasi (Greenberg dan Baron, 1993: 175).

Meyer et al., (dalam Greenberg dan Baron, 1997: 190) mengemukakan ada dua bentuk dasar komitmen organisasi yaitu komitmen afektif (*Affective Commitment*) dan komitmen berkelanjutan (*Continuance Commitment*), selanjutnya muncul bentuk komitmen yang ketiga, yakni komitmen normatif (*Normative Commitment*) .

1. Komitmen afektif, muncul karena kebutuhan, dan memandang bahwa komitmen sebagai suatu perilaku, yaitu terjadi karena adanya suatu ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan didalam organisasi pada masa lalu dan tidak boleh ditinggalkan karena akan merugikan. Dengan kata lain adalah adanya keinginan dari diri karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi karena secara emosional merasa terlibat dan mengidentifikasikan diri dengan organisasi. Greenberg dan Baron (1993: 175) mengatakan bahwa "komitmen afektif hampir sama dengan pendekatan orientasi kesamaan tujuan individual organisasional yang menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi organisasi karena ia sejalan dan memang berkeinginan untuk melakukannya".
2. Komitmen kontinuan, muncul karena keinginan. Artinya memandang komitmen sebagai suatu sikap, yaitu suatu usaha individu untuk mengidentifikasikan dirinya pada organisasi beserta tujuannya.dimana komitmen dari karyawan untuk tetap bertahan di organisasinya kerena adanya ketakutan akan kehilangan keuntungan-keuntungan dari segi financial dan kesulitan bahkan tidak memperoleh pekerjaan di tempat lain. Komitmen ini berhubungan dengan pendekatan orientasi sisi pertaruhan yang menunjukkan kuatnya tendensi kebutuhan sesorang untuk terus bekerja bagi organisasi (Greenberg dan Baron, 1993: 175).
3. Komitmen normatif, dimana komitmen muncul karena memang "sudah seharusnya". Artinya komitmen yang timbul karena adanya kewajiban-kewajiban pekerjaan yang karyawan peroleh dari organisasi. Dipengaruhi dan atau berkembang sebagai hasil dari internalisasi tekanan normatif untuk melakukan

serangkaian tindakan tertentu dan penerimaan keuntungan yang menimbulkan perasaan akan kewajiban yang harus dibalas.

Sedangkan Mowday, Porter dan Steers (1985: 147) mengemukakan adanya empat faktor utama yang mempengaruhi komitmen pada organisasi, yakni :

1. Karakteristik Personal

   Penelitian menunjukkan bahwa usia dan masa jabatan merupakan karakteristik personal yang berhubungan secara positip dengan komitmen. Semakin bertambahnya usia seseorang dan berpengalaman dalam pekerjaannya, maka komitmen mereka akan meningkat. Selain usia dan masa jabatan, ada beberapa karakteristik semisal latar belakang pendidikan, latar belakang budaya, motivasi berprestasi, rasa bersaing dan gaya hidup juga berpengaruh terhadap komitmen.

2. Karakteristik peran dan pekerjaan

   Lingkup kerja secara positip berhubungan dengan komitmen karena lingkup kerja yang lebih luas lebih memberikan tantangan daripada lingkungan kerja yang sempit (Steers, et al., 1985:149).

3. Karakteristik struktural

   Karakteristik struktur organisasi menggambarkan bagaimana pengaturan structural organisasi akan mempengaruhi karyawan. Karakteristik structural ini berkaitan dengan formalisasi, keterikatan social, dan desenteralisasi yang secara keseluruhan berhubungan dengan komitmen.

4. Pengalaman kerja

   Pengalaman kerja berhubungan dengan komitmen termasuk keterlibatan social, keterikatan organisasi, kepentingan personal terhadap organisasi, pembayaran yang adil dan norma kelompok yang sehubungan dengan kerja keras.

2.1.4.3 Pengukuran Komitmen Organisasi

Menurut Mowday et al. 1982 (dalam Laperre, 2001:2) komitmen organisasi diukur berdasarkan *Organizational Commitment Questionaire* dengan tujuh belas pengukuran sikap dalam komitmen organisasi, yakni :

1. Kesediaan untuk berusaha keras dan sebaik mungkin dalam menambah kesuksesan organisasi
2. menyatakan ke pihak lain bahwa organisasinya merupakan tempat yang baik untuk bekerja
3. Keputusan untuk bekerja di organisasi ini adalah keputusan yang tepat
4. Kesetiaan terhadap organisasi
5. Penerimaan semua tugas untuk mempertahankan keanggotaannya di organisasi
6. Tetap bertahan di organisasi meski terdapat perubahan-perubahan yang cukup besar
7. Adanya kesamaan nilai dan cara pandang dengan organisasi
8. Kebanggaan untuk menyatakan kepada pihak lain bahwa dirinya adalah anggota dari organisasi
9. Kepedulian terhadap nasib organisasi
10. Perasaan tidak bisa bekerja ditempat lain meski dengan pekerjaan yang selevel
11. Organisasi ini memberikan inspirasi yang baik dalam menghasilkan kinerja yang baik
12. Kebahagiaan untuk bekerja di organisasi ini pada saat memutuskan untuk bergabung
13. Terdapat banyak keuntungan yang akan diperoleh bila tetap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi ini dalam jangka panjang
14. Kesetiaan terhadap mandat yang diberikan
15. Perasaan yang sependapat dengan kebijakan organisasi yang berhubungan dengan pekerjaan
16. Organisasi ini merupakan tempat yang terbaik untuk bekerja

17. Kepedulian terhadap mandat dan tanggung jawab yang diemban

Menurut Mayer dan Allen (1991) yang dikutip oleh Das & Teng (2000,13), untuk pengukuran komitmen organisasi digunakan *Three Component Model Of Organizational Commitment*, dimana setiap komponen terdiri dari lima pengukuran, yakni :

1) *Affective Commitment*
   a) Saya merasa terikat dengan organisasi.
   b) Organisasi tempat saya bekerja mempunyai arti yang besar bagi diri saya.
   c) Saya merasa masalah organisasi adalah juga masalah saya.
   d) Saya merasa percaya diri memperbincangkan tentang organisasi dengan orang lain yang bukan karyawan tempat saya bekerja.
   e) Saya akan merasa sangat bahagia bila dapat menghabiskan sisa karier saya di organisasi.
2) *Normative Commitment*
   a) Saya merasa setiap orang haruslah selalu setia pada organisasinya.
   b) Bagi saya, berpindah-pindah dari satu organisasi ke organisasi yang lain adalah tidak etis.
   c) Jika saya mendapat tawaran kerja yang menarik dan bergaji lebih besar, saya akan merasa belum tentu meninggalkan organisasi adalah yang terbaik yang bisa saya lakukan.
   d) Saya merasa ada sisi moral untuk bertahan di organisasi.
   e) Saya merasa harus mempercayai adanya nilai lebih untulk bertahan pada organisasi.

3) *Continuance Commitment*
   a) Salah satu konsekuensi negative dari meninggalkan organisasi adalah mendapatkan alternative yang lebih menakutkan.
   b) Saat ini, tetap berada dalam organisasi adalah hal yang penting seperti hasrat dalam diri.
   c) Saya merasa mamiliki pilihan yang sedikit sebagai pilihan jika memilih bertahan atau tidak dari organisasi.
   d) Keluar dari organisasi mungkin menjadi pengorbanan pribadi yang tidak kecil, karena organisasi lain belum tentu cocok dan juga memberikan keuntungan yang tidak sebesar di organisasi yang saya tempati.
   e) Akan menjadi hal yang terlalu mahal jika saya meninggalkan organisasi di masa mendatang.

2.1.5 Intensi keluar (*Intent Turn Over*)

Dalam pengertian luas, "perputaran karyawan merupakan perpindahan karyawan ke dalam dan ke luar dari suatu organisasi. Perpindahan ini adalah suatu indeks stabilitas karyawan tersebut" (Flippo, 2000:281).

Selain pengertian oleh Flippo tersebut, ada beberapa pengertian perputaran karyawan yang lain yakni :

1. Ranupandojo dan Husnan (1996:21) mendefinisikan sebagai suatu aliran tentang keluar masuknya karyawan yang ada didalam organisasi dalam satu periode tertentu.
2. Simamora (1994:1997). Mendefinisikan sebagai perpindahan melewati batas keanggotaan dari suatu organisasi.

Berdasarkan dua pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa *turnover* karyawan adalah suatu kondisi dimana terjadi proses keluar dan masuknya karyawan dalam suatu organisasi dengan melewati batas keanggotaan dari suatu organisasi dalam satu periode tertentu.

Dalam suatu perusahaan sering terjadi perubahan tentang jumlah karyawan, dimana perubahan tersebut disebabkan oleh masuknya karyawan ke dalam suatu perusahaan atau keluarnya karyawan dari suatu perusahaan. Adapun penyebab masuknya karyawan kedalam suatu perusahaan adalah karena kebutuhan untuk menambah jumlah karyawan oleh perusahaan, sehingga terjadi hubungan kerja antara karyawaan dengan perusahaan. Penambahan karyawaan berfungsi untuk menggantikan karyawan yang keluar maupun untuk memenuhi kebutuhan akan karyawan berdasar kebutuhan perusahaan.

Perubahan jumlah karyawan yang terjadi karena keluarnya karyawan dari perusahaan antara lain disebabkan oleh adanya pemutusan hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan. Pemutusan hubungan kerja tersebut terjadi karena beberapa faktor (Saydam, 2000:660) yakni :

1. Adanya peraturan Perundang-undangan yang berlaku

   Pemutusan hubungan kerja karena perundang-undangan yang berlaku harus dilaksanakan karena dituntut oleh peraturan. Dalam pemutusan hubungan kerja ini, baik karyawan maupun perusahaan sama-sama tidak berdaya untuk mengelakkannya sehingga bagaimanapun juga harus dilaksanakan walaupun tidak menguntungkan kedua belah pihak.

   Peraturan perundang-undangan tersebut mengatur bahwa seseorang yang terkena peraturan ini harus diberhentikan bila karyawan tersebut :

   a) Meninggal dunia / hilang yang tidak diketahui keberadaannya
   b) Telah mencapai batas usaha (umur) untuk PHK
   c) Melanggar peraturan yang berlaku
   d) Berakhirnya kontrak dengan perusahaan
   e) Terlibat dengan kegiatan yang menentang perusahaan

2. Kebijaksanaan organisasi atau perusahaan

   Pemutusan hubungan kerja yang dilakukan oleh perusahaan terjadi karena perusahaan membutuhkan biaya yang dianggap besar untuk memenuhi biaya kompensasi karyawan, bila karyawan sebagian tidak diberhentikan atau dikeluarkan. Dengan adanya PHK, perusahaan menganggap sedikit banyak biaya yang diperlukan untuk kompensasi dapat ditekan dan dikurangi. Kebijaksanaan PHK untuk sebagian karyawan terpaksa diambil karena :

   a) Karyawan tidak disiplin
   b) Karyawan tidak cakap dan tidak produktip

c) Karyawan mempunyai perilaku asusila
d) Karyawan tidak dapat bekerja sama
e) Penyederhanaan organisasi dalam perusahaan, dan sebagainya

3. Permintaan karyawan sendiri

Mobley (1977) "memprediksi keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi berasal dari evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini yang berkenaan dengan ketidakpuasan yang dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain". *Turnover* dapat terjadi secara sukarela (*voluntary*) dan tidak sukarela (*unvoluntary*). Abelson (1987) menyatakan bahwa sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena sukarela dapat dikategorikan sebagai perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*). *Avoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan dan keberadaan alternatip pekerjaan lain yang lebih baik, sedangkan *unavoidable voluntary turnover* adalah dapat disebabkan karena perubahan jalur karir atau faktor keluarga.

Keluarnya karyawan terjadi karena merasakan sudah tidak berguna lagi melakukan hubungan kerja dengan perusahaan. Bila hubungan kerja masih diteruskan maka akan dapat menimbulkan kerugian yang lebih besar, oleh sebab itu, karyawan merasa lebih baik keluar dari pekerjaannya atau melakukan PHK atas permintaannya sendiri. Hal ini dilakukan oleh karyawan karena karyawan beranggapan sudah tidak memungkinkan lagi dan merasa sudah tidak menguntungkan lagi bagi dirinya sendiri bekerja dalam perusahaan.

Menurut Carrell et al. (1995), salah satu penyebab *turnover* karyawan adalah pekerjaan yang memiliki persepsi keamanan kerja (*job security*) rendah atas pekerjaan yang ada saat ini dan termotivasi untuk mencari pekerjaan lain. Evaluasi terhadap berbagai alternatip pekerjaan pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya intensi keluar karena karyawan setelah evaluasi alternatip pekerjaan lainnya akan membandingkan dengan perusahaan tempat bekerja saat ini dalam berbagai faktor semisal apakah hasil yang lebih memuaskan dapat diperoleh di alternatip pekerjaan lain yang ada. Terjadinya PHK atas permintaan karyawan sendiri disebabkan oleh (Saydam, 2000:661) :

a) Tingkat Kompensasi yang dianggap rendah
b) Tidak ada pengembangan karir seperti yang diharapkan
c) Lingkungan kerja yang tidak nyaman
d) Masalah keluarga
e) Masalah kesehatan
f) Merasa pekerjaan tidak sesuai dengan bakat dan minat
g) Perlakuan yang dianggap tidak adil, dan sebagainya

Perusahaan akan menderita kerugian bila jumlah karyawan yang minta berhenti (keluar) dari perusahaan banyak, karena banyaknya karyawan yang keluar dari perusahaan akan menyebabkan terjadinya (Saydam, 2000:661) :

a) Produktivitas kerja akan merosot, bila bukan berhenti sama sekali
b) Perusahaan akan kehilangan tenaga kerja potensial yang susah dicari penggantinya
c) Perusahaan harus mengeluarkan biaya, waktu dan tenaga untuk merekrut tenaga kerja baru
d) Kurang berfungsinya pengelolaan perusahaan dengan baik

Untuk menurunkan tingkat *turnover* karyawan, perusahaan harus mengambil tindakan sebelum keadaan semakin parah. Tindakan yang dilakukan dapat berupa perbaikan dan penyempurnaan disegala bidang, sehingga jalannya perusahaan

dapat diselamatkan. Tindakan-tindakan yang dapat dilakukan antara lain adalah (Saydam, 2000:662)

1. Memperbaiki tingkat kompensasi
2. Menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik
3. Meninjau kembali pola penempatan karyawan sesuai bakat dan kemampuan karyawan
4. Penyempurnaan system dan prosedur yang berlaku dalam perusahaan supaya lebih efektip dan tidak merugikan karyawan
5. Meningkatkan penyediaan fasilitas kerja dan kesejahteraan karyawan
6. Memperketat pelaksanaan seleksi sehingga karyawan yang masuk betul-betul sesuai kebutuhan perusahaan dan memiliki kesehatan yang baik

Dengan adanya tindakan-tindakan tersebut diharapkan tingkat *turnover* karyawan dapat ditekan, karena tingginya tingkat *turnover* karyawan akan merugikan perusahaan yang disebabkan oleh menurunnya produktivitas kerja dan meningkatnya biaya yang dikeluarkan akibat *turnover* karyawan.

Keinginan untuk keluar organisasi yang dibahas dalam penelitian ini adalah dalam kontek model *voluntary turnover* (yang diukur dari ada tidaknya pengembangan karir seperti yang diharapkan, Lingkungan kerja, masalah keluarga, masalah kesehatan, merasa pekerjaan tidak sesuai dengan bakat dan minat, perlakuan yang dianggap tidak adil dari atasan.

2.1.6 Kinerja

2.1.6.1 Pengertian kinerja

Kinerja merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh karyawan terhadap fungsi pekerjaan untuk menghasilkan hasil akhir yang mengikuti proses tersebut yaitu prestasi tertentu. Dalam definisi Baird (1986:3) dinyatakan bahwa :

Kinerja sebagai :"*... a process that unfold over a period of time. Performance is an action (a verb) not an event (or noun). Performance is action composed of many components, not a result that happens at one point of time. If we are to manage performance, we must manage the action: the verb and not the noun. The outcome (the noun) the actial result- is what happens because of how we manage the process..... performance management is a countinuous process of working with people to accomplish desires results.*"

Byars dan Rue (1995:482) mendefinisikan kinerja sebagai : "*the degree of accomplishment of the tasks that make up an employee's job. It reflects how an employee is fulfilling the requirements of a job. Often confused with effort. Which refers to energy expended, performance is measured in term of result*".

Sedangkan menurut Porter dan Lawler dalam buku Byars dan Rue (1995:499) "Kinerja adalah seperangkat hasil usaha seseorang yang dimodifikasikan dengan kemampuan, sifat atau karakteristik individu dan persepsinya terhadap peran yang harus dilakukannya". Usaha dalam hal ini adalah sejumlah energi yang dikerahkan individu terhadap pelaksanaan pekerjaannya baik energi fisik maupun mental. Kemampuan dan sifat merupakan karakterisik individu yang tercakup dalam kinerjanya.

Berdasarkan definisi-definisi diatas tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah seperangkat hasil usaha seseorang yang dimodifikasikan dengan kemampuan, sifat atau karakteristik individu terhadap peran yang harus dilakukannya. Usaha dalam hal ini adalah sejumlah energi yang dikerahkan individu terhadap pelaksanaan pekerjaannya

baik energi fisik maupun mental. Kemampuan dan sifat merupakan karakterisik individu yang tercakup dalam kinerjanya.

2.1.6.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor usia memiliki pengaruh yang cukup baik terhadap kinerja, adanya anggapan bahwa semakin tua usia karyawan memiliki kinerja yang lebih baik begitu pula sebaliknya, sedangkan faktor jenis kelamin memiliki perbedaan dalam memperoleh kinerja yang baik pada tugas kerja tertentu. Seperti yang diuraikan para ahli, Ghiselli & Brown (1995:72) mengatakan bahwa "Pertambahan umur justru menunjukkan kinerja lebih baik. Hubungan jenis kelamin dan kinerja oleh beberapa ahli dianggap cukup kuat". Menurut Ghiselli & Brown (1995:74), "kinerja ditentukan oleh pengalaman dengan pekerjaan yang bersangkutan, umur dan jenis kelamin". Salah satu jenis kelamin tampak lebih menonjol pada tugas-tugas tertentu daripada jenis kelamin yang lain. Perbedaan kinerja antara dua jenis kelamin dipengaruhi oleh *sex role stereotypes*. Seorang wanita yang secara stereotif dianggap bersifat sosial, lembut dan suka menolong lebih mungkin ditempatkan pada posisi staf daripada posisi lini.

2.1.6.3. Pengukuran Kinerja

Dalam pengukuran kinerja, masalah yang dianggap paling penting adalah menentukan kriterianya. Menurut Belows seperti dikutip Moh. As'ad (1982:61) kriteria yang baik adalah *reliable, realistis, respresentaif,* dan dapat memprediksi *(predictable)*. Bila kriteria untuk suatu pekerjaan sudah ditentukan, maka langkah berikutnya dalam mengukur *Job performance* adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan

hal tersebut dari seorang karyawan. Dengan membandingkan hasil ini dengan standar yang dibuat oleh perusahaan untuk mengukur tingkat prestasi, maka akan didapatkan *level of performance* sescorang.

Sehubungan dengan pengukuran kinerja, dikatakan oleh Siswanto (1982:61) bahwa:

"... aktivitas penilaian pekerjaan adalah suatu kegiatan dilakukan untuk menilai hasil kerja seorang tenaga kerja dengan jalan membandingkan hasil kerja dari suatu pelaksanaan pekerjaan dengan deskripsi pekerjaan atau pekerjaan-pekerjaan lainnya yang telah dilaksanakan oleh seorang tenaga kerja yang bersangkutan dalam suatu periode tertentu yang biasanya pada setiap akhir tahun perusahaan. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengukur prestasi masing-masing tenaga kerja".

Untuk keperluan mengukur kinerja, pekerjaan dibagi menjadi dua seperti direkomendasikan oleh Meyers (1969:73-88), yaitu:

a) Pekerjaan produksi, dimana secara kuantitatif dapat dibuat standar yang obyektif.
b) Pekerjaan non produksi, dimana penentuan sukses tidaknya seseorang di dalam menjalankan tugas di dapat melalui *human judgement* atau pertimbangan subyektif.

Untuk pekerjaan produksi, hasil produksi seseorang lansung dapat dihitung dan mutunya dapat diketahui dengan pengujian hasil, sedangkan untuk pekerjaan jenis kedua, cara yang lazim ditempuh adalah penilaian oleh atasan, penilaian oleh teman, dan juga oleh diri sendiri. Karena metode tersebut cenderung subyektif, maka untuk mengurangi subyektifitas sedapat mungkin diciptakan standar yang obyektif. Kesimpulannya adalah bahwa pengukuran kinerja berbeda-beda tergantung dari jenis pekerjaan dan tujuan-tujuan yang ingin dicapai organisasi.

Pengukuran kinerja bagian produksi oleh Dale Yorder yang dikutip oleh Siswanto (1987:186-187), antara lain mengemukakan kriteria-kriteria sebagai berikut:

1. *Quality* (kualitas hasil kerja),
2. *Quantity of work* (kuantitas hasil kerja),
3. *Knowledge of job* (pengetahuan tentang pekerjaan),
4. *Dependability* (keandalan),
5. *Cooperation* (kerja sama),
6. *Adaptability* (kemampuan beradaptasi),
7. *Attendance* (pelayanan),
8. *Versatility* (keluwesan),
9. *House Keeping* (pemeliharaan),
10. *Safety* (keamanan).

Sepuluh kriteria ini secara umum dapat digambarkan sebagai salah satu alat yang digunakan untuk menentukan kinerja seorang karyawan dalam meningkatkan kinerja yang lebih baik. Begitu pula dalam penelitian ini digunakan teori Dale Yorder yang dikemukakan kembali oleh Siswanto (1987:186-187), sebagai salah satu objek penelitian pengukuran kinerja pegawai Rumah Sakit Daerah Dr. H. Koesnadi Bondowoso.

2.1.6.4. Penilaian Kinerja

Dalam fungsi manajemen, bila suatu misi telah dituangkan dalam berbagai jenjang perencanan, maka tindakan selanjutnya melaksanakan sesuai dengan arah target yang akan dicapai. Proses pelaksanaan memerlukan pengawasan dan dilakukan dengan penilaian kinerja. Menurut Singer (1990:204) menyatakan *"Performance appraisal is a formal process of providing workers with diagnostic feedback (positive or negative knowledge of result) abaout their performance"*. Singer memandang proses penilaian kinerja sebagai suatu sarana bagi manajemen untuk menyampaikan umpan balik mengenai kinerja kepada karyawan yang bersangkutan. Menurut Cascio (1995:275)

performance appraisal sebagai *"....the systematic description of the job relevam strenghs and weaknesses of an individual or a group"*. Sedangkan French (1994:331) menyatakan *" Performance appraisal and review is the formal, systematic assessment of how well employees are performing their jobs in relation to establish standards and the communication of that assessment to employees"*. Definisi yang dikemukaan oleh Cascio maupun French ini menekankan penilaian kinerja sebagai proses formal dan sistematis dimana kinerja karyawan dinilai berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Definisi lain yang dikemukakan Werther dan Davis (1996:341) berbunyi *"Performance appraisal is the process by whice organization evaluate individual job performance"*. Definisi ini menjelaskan proses penilaian kinerja dengan makna yang sederhana. Penilaian kinerja sebagai suatu proses dimana organisasi mengevaluasi kinerja karyawannya.

Definisi - definisi tersebut secara umum menggambarkan bahwa penilaian kinerja merupakan sebuah proses dimana perusahaan menilai secara formal kinerja karyawannya. Memantau kinerja adalah sesuatu yang harus dibicarakan antara atasan dan bawahan pada saat menentukan target karyawan. Penilaian kinerja bukan hanya persoalan mengukur, perlu dipastikan bahwa target tercapai dan perlu adanya penentuan target yang masuk akal oleh atasan. Akan tetapi juga pemantauan seluruh kinerja tiap pegawai secara menyeluruh dan penilaian kinerja juga bukanlah satu-satunya kegiatan yang dilakukan sekali setahun.

Penilaian kinerja oleh atasan terhadap bawahan (Barker, 2000) mempunyai tiga bentuk utama

a. Mendatangi tempat kerja

b. Penilaian perorangan

c. Penilaian resmi tahunan

keterangan :

a. Mendatangi tempat kerja

Atasan (manajer) tidak boleh kehilangan kontak dengan bawahan, bahkan harus memeliharanya. Kontak teratur antara atasan dengan bawahan atau tim adalah sama pentingnya dengan kontak teratur dengan pelanggan atau pemasok. Banyak nilai positip yang dapat diperoleh dengan adanya kontak yang terjalin baik yakni, bagi atasan adalah mengembangkan keterampilan kepemimpinan, membangun reputasi sebagai orang yang mempunyai ketertarikan, mempunyai komitmen, dapat didekati, penuh pengertian dan yang paling utama adalah memungkinkan memantau kinerja bawahan pada saat sedang bekerja, sedang bagi bawahan adalah rasa selalu diperhatikan dan dihargai. Dengan mendatangi tempat kerja secara teratur, membuat atasan selalu hadir mengelola--bukan untuk mengawasi, memata-matai, atau menangkap basah seseorang sehingga terbangun rasa saling percaya antara atasan dengan bawahan. Memang sulit menggariskan aturan-aturan yang ketat untukkegiatan manajemen informal seperti itu. Namun, beberapa prinsip sederhana akan membantu untuk menjadikan kebiasaan mendatangi tempat kerja ini sebagai suatu kegiatan manajerial, yakni melakukan secara teratur, mencoba bersikap jujur, mencoba bersikap positip.

b. Penilaian perorangan

Atasan perlu memastikan untuk mengadakan pembicaraan pribadi dengan masing-masing anggota tim: untuk melakukan penilaian target, memantau kegiatan dan

merumuskan umpan balik. Penilaian perorangan yang dilakukan sebulan sekali (akan tetapi lebih baik dua minggu sekali) adalah pembicaraan yang lebih resmi daripada pembicaraan yang dilakukan sewaktu mendatangi tempat kerja akan menguntungkan apabila ditata sesuai dengan prinsip WASP (*welcome, acquire, supply, part*) (Senge, 1994 oleh Barker, 2000).

A. **Sambutlah (*welcome*)** pemegang tugas dan evaluasi hubungan bersama anda berdasarkan tugas yang sedang dilaksanakan;

   a. Apa saja keberhasilan yang dicapai minggu lalu atau waktu sekitar itu?

   b. Apakah target tercapai? Jika demikian, pelajaran apa saja yang dapat kita tarik dari pengalaman itu?

   c. Apakah ada target yang belum dicapai?

B. **Carilah (*acquire*)** informasi yang belum sempat disampaikan pemegang tugas dalam pembicaraan-pembicaraan tidak resmi lainnya;

   a. Jika target tidak tercapai, mengapa? Apakah itu kegagalan dari pihak pemegang tugas atau kegagalan anda sebagai atasan?

   b. Bagaimana kinerja pemegang tugas dalam bagian-bagian tugas yang lebih rutin? Apakah ada standar yang menurun atau terlampaui?

C. **Berikan (*supply*)** masukan-masukan terbaru mengenai masalah-masalah yang lebih umum dan bagaimana hal hal itu dapat mempengaruhi pekerjaan pemegang tugas;

   a. Apakah perlu menambah batas waktu untuk target yang belum tercapai, menemukan metode alternatip atau menghapus target tersebut sama sekali?

   b. Apakah muncul masalah-masalah baru hingga perlu menentukan tujuan-tujuan dan target yang berbeda?

D. **Berpisahlah (*part*)** dengan memuji apa yang sudah dicapai, sambil mengucapkan terimakasih pada pemegang tugas atas komitmennya serta menyetujui jenis-jenis tindakan baru atau masalah-masalah yang perlu mendapat perhatian khusus selama beberapa waktu mendatang;

   a. Buatlah ringkasan tentang bagaimana segalanya berjalan, mintalah pendapat pemegang tugas. Tunjukkanlah jalan untuk melangkah ke masa depan."

c. Penilaian resmi tahunan

Evaluasi tahunan (*appraisal*) merupakan bentuk penilaian kinerja yang paling resmi, yang biasanya merupakan bagian dari skema manajemen karyawan yang lebih besar dan umumnya dilakukan oleh Departemen Personalia atau Sumber Daya Manusia. Ada tiga manfaat utama evaluasi tahunan, yakni :

a) Evaluasi tahunan bermanfaat bagi pemegang tugas

Evaluasi tahunan ini memberi pemegang tugas kesempatan untuk membicarakan lebih dalam setiap aspek tugasnya dan melepaskan diri dari tekanan pekerjaan sehari-hari, juga mendapatkan kejelasan tentang bagaimana caranya untuk tetap berkontribusi bagi tim, departemen dan organisasi yang lebih luas.Pada akhirnya akan merupakan peluang utama untuk menciptakan rencana-rencana tindakan dan mendedikasikan kembali pemegang tugas pada pekerjaannya.

b) Evaluasi tahunan bermanfaat bagi manajer

Evaluasi ini memberi kesempatan kepada atasan (manajer) untuk memikirkan dengan serius bagaimana mengelola pemegang tugas, tentang apa yang diharapkan dari pemegang tugas, pemanfaatan kemampuan dan energi pemegang tugas sebaik mungkin, tentang bagaimana membantu pemegang tugas, pelatihan mana yang berguna, aspirasi dari pemegang tugas. Evaluasi ini memungkinkan manajer untuk secara resmi memberi tanggapan atas keberhasilan dan membicarakan berbagai masalah secara terbuka, juga merupakan kesempatan untuk memperkokoh hubungan manajerial manajer dengan pemegang tugas dan kedudukan sebagai manajer dari pemegang tugas, mengenali kekurangan dalam keterampilan dan merencanakan promosi serta penggantian. Dengan demikian, sama dengan pemegang tugas, evaluasi juga merupakan kesempatan bagi manajer untuk berkembang.

c) Evaluasi tahunan bermanfaat bagi organisasi

Sistem evaluasi merupakan bakti nyata komitmen organisasi kepada karyawan. Evaluasi memperlihatkan bahwa organisasi tersebut ingin melibatkan karyawannya dalam pekerjaannya dan peduli dengan perjuangan mereka, memberikan isyarat kepada karyawan bahwa karyawan dengan kemampuan baik akan diperlakukan dengan hormat. Jika digunakan dengan baik, evaluasi dapat membantu mengubah struktur organisasi yang kaku, menghilangkan tumpang tindih,

memperkuat bidang-bidang kelemahan manajerial atau yang membingungkan dan mempengaruhi kebijakan.

Werther dan Davis (1996:342) menyebutkan sebelas kegunaan dari penilaian kinerja bagi organisasi, yaitu:

1. *Performance improvement* (peningkatan kinerja)
2. *Compensation adjustment* (penyesuaian kompensasi)
3. *Placement decision* (keputusan penempatan)
4. *Training and development needs* (kebutuhan pelatihan dan pengembangan)
5. *Career planning and development* (perencanaan dan pengembangan karier)
6. *Staffing process deficies* (memperbaiki kekurangan proses *staffing)*
7. *Informational inaccuracies* (memperbaiki kesalahan informasi)
8. *Job design errors* (menganalisis kesalahan dalam desain pekerjaan)
9. *Equal employement opportunity* (memberikan keputusan ketenaga kerjaan yang adil)
10. *External challenges* (menghadapi tantangan eksternal)
11. *Feedback to human resources* (umpan balik bagi manajemen sumber daya manusia).

2.1.6.5 Masalah dalam Penilaian Kinerja

Masalah yang dihadapi dalam melakukan penilaian kinerja adalah timbulnya penyimpangan (*bias*). Werther dan Davis (1996:348) mendefinisikan *bias* sebagai "ketidak akuratan dari sebuah pengukuran" (*inaccurate distortion of a measurement*). Beberapa masalah penyimpangan yang sering muncul menurut Werther dan Davis (1996:348-349):

1. "*The halo effect* (efek halo), terjadi bila opini pribadi penilai tentang karyawan yang dinilai mempengaruhi penilaian kinerja.
2. *The error of central tendency* (kesalahan akibat kecenderungan ke pusat), terjadi bila penilai kurang suka menilai dengan pedoman efektif atau tidak efektif sehingga melakukan distorsi terhadap peringkat (*rating*) yang ada dengan membuat nilai rata-rata bagi karyawan.
3. *Leniency and strictness bias* (penyimpangan akibat kelonggaran dan ketelitian), penyimpangan akibat kelonggaran terjadi bila penilai cenderung memandang ringan proses penilaian kinerja, contohnya penilai memandang semua karyawan berkinerja baik. Penyimpangan akibat ketelitian merupakan kebalikan dari penyimpangan akibat kelonggaran.
4. *Cross-cultural biases* (penyimpangan akibat lintas-budaya), masalah ini terjadi karena perbedaan latar belakang kultural antara penilai dan karyawan yang dinilai.
5. *Personal prejudice* (penilaian pribadi), masalah ini timbul karena adanya perasaan tidak suka dari penilai terhadap kelompok atau kelas sosial tertentu.
6. *The recency effect* (efek resensi), masalah ini muncul karena ranting biasanya dipengaruhi secara kuat oleh tindakan karyawan dalam waktu yang relatif dekat dengan waktu penilaian".

Untuk menekan masalah-masalah tersebut, dilakukan evaluasi, bimbingan, konseling, pelatihan, pemberian umpan balik bagi penilai dan sistem penilaian, serta pemilihan metode penilaian yang tepat.

2.1.6.6 Jenis-Jenis Penilaian Kinerja

Werther dan Davis (1996:350-365) membagi metode-metode penilaian kinerja ke dalam dua kelompok besar, yaitu metode penilaian yang berorientasi ke masa lalu (*past-oriented appraisal methods*) dan yang berorientasi ke masa depan (*future-oriented appraisal methods*). Pendekatan yang berorientasi ke masa lalu memiliki keuntungan dalam menilai kinerja pada masa lalu dan karyawan dapat memperoleh umpan balik yang dapat memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerjanya, kelemahannya adalah kinerja yang sudah terealisasi pada masa lalu tidak bias diubah lagi.

Metode-metode yang berorientasi kemasa lalu adalah sebagai berikut:

1. "*Rating scales*, diterapkan dengan menyediakan evaluasi subyektif bagi kinerja individu dalam bentuk skala dari rendah ke tinggi.
2. *Checklists*, menghendaki penilai untuk menyeleksi pernyataan yang menggambarkan kinerja dan karakteristik karyawan.
3. *Forced choice method*, menghendaki penilai untuk memilih satu dari pernyataan paling sesuai dengan karyawan yang sedang dinilai.
4. *Critical incident method*, menghendaki penilaian untuk mencatat pernyataan yang menggambarkan perilaku baik atau buruk karyawan dihubungkan dengan kinerja mereka.
5. *Accomplishment records*, dilakukan dengan memperhatikan catatan tentang kecakapan kerja karyawan yang terkait dengan aktivitas kerjanya.
6. *Behaviorally anchored rating scalesi (BARS)*, metode penilaian secara bertahap untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi pekerjaan tertentu dihubungkan dengan perilaku individu.

7. *Field review method*, memberikan standarisasi yang lebih besar dalam hal pengulas kembali *(review)*.
8. *Performance tests and observations*, diterapkan bila jumlah pekerjaannya terbatas dan dilakukan berdasarkan tes pengetahuan atau ketrampilan.
9. *Comparative evaluation approaches*, kumpulan dari metode-metode berbeda yang membandingkan kinerja karyawan secara berpasangan dengan karyawan lainnya".

Kelompok terbesar kedua dalam metode penilaian kinerja adalah metode yang berorientasi kemasa depan. Pendekatan ini terfokus pada kinerja masa depan dengan mengevaluasi potensi karyawan atau mempersiapkan tujuan kinerja masa depan. Ada empat metode yang sering digunakan yaitu:

1. *Self appraisal*, karyawan melakukan penilaian terhadap dirinya sendiri di mana tujuan yang hendak dicapai adalah pengembangan diri.
2. *Management by objectives/MBO*, proses penilaian yang melibatkan karyawan dan pimpinan secara bersama menentukan sasaran yang bisa dipakai sebagai pedoman dalam penilaian tersebut.
3. *Psychological appraisal*, penilaian biasanya dilakukan dengan wawancara mendalam (*in-depth interviews*), tes psikologi, diskusi dengan penyelia, dan pengulasan kembali terhadap evaluasi yang lain oleh psikolog industri.
4. *Assement centers*, metode ini tidak mendasarkan pada penelitian satu psikolog saja, melainkan dengan format penilaian tersandarisasi yang dilaksanakan dalam berbagai tipe dan banyak penilai.

2.1.6.7 Obyek penilaian kinerja

Dalam menilai kinerja harus memperhatikan tingkatan pekerja yang akan dinilai. "Terdapat empat aspek penilaian kinerja antara lain pelaksana, mandor, penyelian dan atasan" (Soeprihanto1988:24-25). Pada tingkat pelaksana, aspek yang dinilai adalah prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, dan kerja sama. Untuk tingkat mandor, ditambahkan satu aspek lagi, yakni kepemimpinan. Sedangkan pada tingkat penyelia dan kepala bagian atas, aspek-aspek yang perlu dinilai adalah prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepeminpinan.

Penelitian ini akan meneliti tentang tingkat pelaksana yaitu perawat, sehingga yang akan dinilai adalah prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, dan kerja sama.

2.1.7 Hubungan Antara Kualitas kehidupan kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Tett, R. P., and J. P. Meyer (1993), *" a high quality of work life is a strong predictor of performance appraisal and motivation among the work force"*. Kutipan diatas berarti bahwa kualitas kehidupan kerja yang tinggi merupakan peramal yang kuat terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Karyawan yang tidak mempunyai kualitas kehidupan kerja yang tinggi tidak akan pernah memperoleh dan mencapai kematangan psikologis yang pada gilirannya akan menjadi frustasi sehingga motivasi menjadi rendah dan pada akhirnya akan menurunkan kinerja karyawan (Strauss dan Sayles, 1980). Demikian juga pendapat Dessler (1997) yang menyatakan bahwa karyawan yang frustasi akan sering melamun, punya semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, sering absen dan juga sering

melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dikerjakannya, sedangkan karyawan yang mempunyai kualitas kehidupan kerja yang tinggi biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran lebih baik, kurang aktip dalam kegiatan serikat karyawan dan kebanyakan berprestasi lebih baik dari karyawan dengan kualitas hidup rendah (Handoko, 1998). Oleh karena itu, kualitas kehidupan kerja karyawan perlu diperhatikan terutama oleh perusahaan karena akan menciptakan keadaan positip didalam lingkungan kerja perusahaan.

Dari uraian diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa peningkatan kualitas kehidupan kerja berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan suatu organisasi.

2.2 Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya ditulis oleh Widijastuti (2001), mahasiswa jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, yang berjudul "Pengaruh Faktor-Faktor Kualitas kehidupan kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di RSUD Dr Soebandi Jember". Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa keempat variabel bebas mempunyai pengaruh terhadap variabel tergantungnya dan variabel kompensasilah yang mempunyai pengaruh dominan terhadap Kepuasan Kerja.

Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian Widijastuti (2001) adalah penelitian ini menggunakan variabel bebas yang sama dengan variabel bebas yang digunakan dalam penelitian Widijastuti (2001), yaitu faktor-faktor kualitas kehidupan kerja.

Perbedaan penelitian ini adalah Penelitian Widijastuti (2001) menggunakan faktor-faktor kualitas kehidupan kerja yang meliputi : kompensasi, desain pekerjaan, partisipasi karyawan dan keamanan kerja sedangkan penelitian ini menggunakan faktor-faktor kualitas kehidupan kerja yang berupa kepuasan kerja, pemberdayaan, komitmen organisasi dan intensi keluar. Sedangkan perbedaan yang lain antara penelitian ini dengan penelitian Widijastuti (2001) adalah penggunaan variabel tergantung yang berbeda. Penelitian ini menggunakan kinerja pegawai sebagai variabel tergantung sedangkan penelitian Widijastuti (2001) menggunakan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel tergantung.

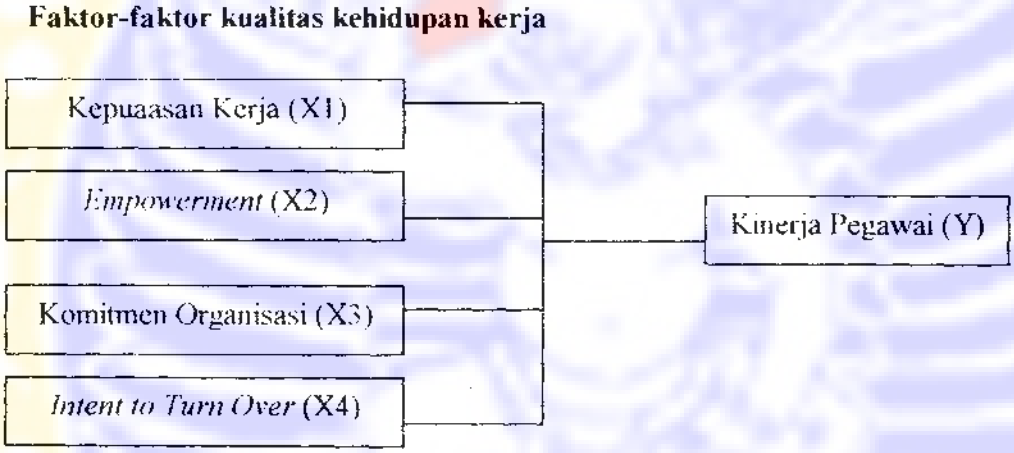
2.3 Kerangka Berpikir dan Hipotesis

2.3.1 Kerangka Berpikir

Berdasarkan tujuan penelitian dan landasan teori, disusun sebuah model penelitian (gambar 2.2) yang menggambarkan pola hubungan antara faktor-faktor kualitas kehidupan kerja dengan kinerja pegawai.

Gambar 2.2

Kerangka Berpikir



2.3.2. Hipotesis

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian dan landasan teori maka dilakukan hipotesis sebagai berikut :

1. Faktor-faktor kualitas kehidupan kerja yang dapat diukur dari kepuasan kerja, *empowerment*, komitmen organisasi dan intensi keluar secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Daerah Dr H Koesnadi Bondowoso
2. Faktor kualitas kehidupan kerja yang secara parsial dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Daerah Dr.H.Koesnadi Bondowoso adalah faktor kepuasan kerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Dengan mengacu pada rumusan masalah dan hipotesis yang telah ditetapkan serta agar dapat menjawab rumusan masalah tersebut, maka pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Metode penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif ini adalah penelitian yang menitikberatkan pada pengujian hipotesis dengan menggunakan data terukur sehingga diharapkan akan dapat ditarik suatu kesimpulan.

3.2. Identifikasi Variabel

Variabel penelitian yang akan diukur dalam penelitian ini berjumlah 5 (lima) variabel yang terdiri dari 1 (satu) variabel tergantung dan 4 (empat) variabel bebas. Variabel-variabel tersebut adalah .

1. Variabel tergantung (Y), yaitu kinerja pegawai Rumah Sakit Daerah Dr. H. KOESNADI Bondowoso
2. Variabel bebas (X), yaitu faktor-faktor kualitas hidup kerja, meliputi :
   a. X_1 : Kepuasan kerja (*job satisfaction*)
   b. X_2 : Pemberdayaan (*empowerment*)
   c. X_3 : Komitmen organisasi (*organization commitment*)
   d. X_4 : Intensi keluar (*intent to turn over*)

3.3. Definisi Operasional

1. Kinerja (Y)

Variabel tergantung atau terikat yaitu variabel yang nilainya tergantung dari variasi perubahan nilai variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

Kinerja adalah seperangkat hasil usaha seseorang yang dimodifikasikan dengan kemampuan, sifat atau karakteristik individu terhadap peran yang harus dilakukannya. Usaha dalam hal ini adalah sejumlah energi yang dikerahkan individu terhadap pelaksanaan pekerjaannya baik energi fisik maupun mental. Kemampuan dan sifat merupakan karakterisik individu yang tercakup dalam kinerjanya (Byars dan Rue, 1995:499).

Penelitian ini mengambil 7 sifat umum dari 10 kriteria-kriteria pengukuran kinerja oleh Dale Yorder yang dikutip oleh Siswanto (1987:186-187) yang dianggap memiliki hubungan dengan responden (perawat) yang berhubungan langsung dengan pasien yaitu : *Knowledge of job* (pengetahuan tentang pekerjaan), *Dependability* (keandalan), *Cooperation* (kerja sama), *Adaptability* (kemampuan beradaptasi), *Attendance* (pelayanan), *Versatility* (keluwesan), *House Keeping* (pemeliharaan).

Pengukuran dilakukan berdasarkan skala Likert yang menggunakan jawaban responden terhadap pernyataan yang ada dalam kuesioner, dimana nilainya ditetapkan sebagai berikut :

SKOR :

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Cukup Setuju

4 = Setuju

5 - Sangat Setuju

Sumber : Bedjo Siswanto (1987 .186-187)

2. Kualitas hidup kerja (X)

Kualitas hidup kerja adalah suatu tingkat dimana anggota organisasi kerja dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan yang penting melalui pekerjaan yang dilakukannya pada organisasi tersebut. yang diukur melalui 4 (empat) faktor kualitas hidup kerja (Gifford (2002:19)) , yaitu :

a. Kepuasan kerja (X_1) merupakan suatu tanggapan yang efektip atau emosional akan puas atau tidaknya karyawan yang mengarahkan pada suatu pekerjaan. Indikator-indikator yang digunakan adalah: kondisi kerja, pengawasan, teman sekerja, isi pekerjaan. jaminan kerja, serta kesempatan promosi.

b. Pemberdayaan (*empowerment*) (X_2) adalah menempatkan karyawan dalam tanggung jawab mengenai apa yang mereka kerjakan. Ada 15 indikator, tetapi yang digunakan adalah sebanyak 6 indikator karena ke sembilan indikator lainnya dianggap berhubungan langsung antara karyawan dengan organisasi. Yakni :

1) Akses terhadap informasi dan sumber daya

2) Pelatihan dan peningkatan keterampilan, *workshop* oleh organisasi .

3) Adanya perasaan bahwa seorang karyawan bisa membuat perbedaan

4) Tidak merasa sendiri, melainkan merupakan bagian dari tim

5) Bersikap yang efektip pada kehidupan pribadi di satu sisi dan sosial di sisi lain

6) Berubah dan berkembang yang selalu terus menerus dan tidak pernah berhenti

c. Komitmen organisasi (X_3) merupakan kemampuan dari identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi. Indikator-indikator yang digunakan adalah tiga indikator: *Affective Commitment, Normative Commitment, Continuance Commitment.*

d. Intensi keluar (*Intent Turn Over*) (X_4) adalah perpindahan karyawan ke dalam dan ke luar dari suatu organisasi. Indikator yang digunakan adalah masalah keluarga, masalah kesehatan, merasa pekerjaan tidak sesuai dengan bakat dan minat, perlakuan yang dianggap tidak adil dari atasan.

Dalam penelitian ini variabel bebas (X) diukur berdasarkan skala Likert yang menggunakan jawaban responden terhadap pernyataan yang ada dalam kuesioner, dimana nilainya ditetapkan sebagai berikut :

SKOR :

1= Sangat Tidak Setuju

2= Tidak Setuju

3 = Cukup Setuju

4= Setuju

5= Sangat Setuju

Sumber : Bedjo Siswanto (1987 :186-187)

Setelah dilakukan pengumpulan data melalui kuesioner, maka nilai dari masing-masing kategori variabel bebas (X) yang terdiri dari kepuasan kerja, *empowerment*, komitmen organisasi dan intensi keluar serta variabel tergantung (Y) yakni kinerja dapat ditentukan dengan menjumlahkan nilai jawaban, kemudian dibagi dengan jumlah item pada masing-masing variabel. Setelah diperoleh nilai rata-rata (*mean*), nilai tersebut dimasukkan ke dalam kelas-kelas dengan menggunakan interval sebagai berikut:

$$\text{Interval klas} = \frac{\text{Nilai tertinggi- Nilai terendah}}{\text{Jumlah klas}}$$

Keterangan:

Nilai tertinggi adalah 5 yang berasal dari nilai tertinggi dalam skala penelitian.

Nilai terendah adalah 1 yang berasal dari nilai terendah dalam skala penilaian.

Jumlah kelas adalah 5.

Berdasarkan pada rumus di atas diperoleh nilai interval kelas sebagai berikut:

interval kelas = (5 - 1) / 5 = 0,8.

Setelah mengetahui nilai interval kelas, akan diperoleh nilai batasan untuk masing-masing kelas yang kemudian nilai rata-rata masing-masing variabel dinilai berdasarkan kategori penilaian sesuai dengan kategori kelas tersebut, seperti yang tampak pada daftar berikut:

Interval Kelas Variabel

Interval	Nilai
$4{,}20 < a \leq 5$	5
$3{,}40 < a \leq 4{,}20$	4
$2{,}60 < a \leq 3{,}40$	3
$1{,}80 < a \leq 2{,}60$	2
$1{,}00 < a \leq 1{,}80$	1

Sumber: data primer yang diolah

3.4. Jenis dan Sumber Data

1. Data primer tentang Rumah Sakit Daerah Dr. H. KOESNADI Bondowoso diperoleh secara langsung melalui wawancara dengan pihak–pihak yang berwenang di instansi tersebut. Selain itu data primer lainnya diperoleh langsung dari responden melalui observasi, wawancara dan kuesioner.
2. Data sekunder berupa dokumen perusahaan yang meliputi data jumlah karyawan, gambaran umum dan struktur organisasi diperoleh dari Rumah Sakit Daerah Dr. H. KOESNADI Bondowoso serta dari buku-buku yang mendukung (kepustakaan).

3.5. Prosedur Pengumpulan Data

Adapun prosedur pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini, antara lain :

1. Observasi.

   Merupakan cara untuk memperoleh data dengan jalan mengadakan pengamatan langsung pada obyek yang diteliti.

2. Wawancara

   Dengan mengadakan wawancara atau tanya jawab lisan dan langsung pada pihak-pihak tertentu yang diperkirakan dapat memberikan data yang diperlukan.

3. Kuesioner

   Dengan memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan secara tertulis kepada responden untuk dijawabnya berkaitan dengan data yang dibutuhkan.

4. Dokumentasi

   Pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan menggali informasi dari arsip dan dokumen perusahaan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

3.5.1. Prosedur Penentuan Sampel

Menurut Sugiyono (2001: 72), "populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya". Target populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai Rumah Sakit Daerah Dr.

H. KOESNADI Bondowoso yang berjumlah 93 karyawan bagian keperawatan yang berstatus pegawai tetap atau PNS. Pada metode ini, pemilihan obyek penelitian didasarkan atas ciri-ciri responden yang telah ditetapkan, yaitu status karyawan tetap atau PNS dan masa kerja diatas 1 tahun, dengan pertimbangan bahwa karyawan tersebut telah mengenal dengan baik suasana dan lingkungan kerjanya.

3.5.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2001: 109). Pengujian validitas pada penelitian ini menggunakan analisis item yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir.

Selanjutnya terhadap skor jawaban tiap item dilakukan uji reliabilitas yang tujuannya adalah menunjukkan sejauh mana pengukuran itu dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama mengenai kemantapan, keajegan/stabilitas dalam keadaan tidak berubah dalam waktu pengamatan I, II, dan sebagainya. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *Alpha Cronbach*.

3.6. Teknik Analisis

Untuk mengetahui sumbangan masing-masing variabel bebas X_1, X_2, X_3 dan X_4 terhadap variabel tergantung (Y) baik secara serentak maupun parsial digunakan analisis model regresi linier berganda.

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + ei$$

dimana :

Y = Kinerja

X_1 = Kepuasan kerja

X_2 = Pemberdayaan

X_3 = Komitmen organisasi

X_4 = Intensi keluar

b_0 = konstanta

b_1, b_2, b_3, b_4 = koefisien regresi masing-masing variabel

ei = variabel pengganggu

Model ini digunakan untuk mengetahui apakah faktor-faktor kualitas kehidupan kerja yaitu kepuasan kerja, *empowerment*, komitmen organisasi dan intensi keluar berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Uji asumsi klasik yang harus dipenuhi dalam model regresi linier adalah :

1. Uji Multikolinearitas

   Bertujuan menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Jika terjadi korelasi, maka terdapat problem multikolinearitas.

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas.

2. Uji Heterokedastisitas

Bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan yang lain adalah tetap, maka disebut homoskedastisitas. Jika varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan yang lain adalah berbeda, maka disebut heteroskedastisitas. Pada model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Uji Autokorelasi

Bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi.

Alat uji statistik yang digunakan yaitu :

1. Uji F

Uji F dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung secara bersama-sama. Langkah-langkalnya sebagai berikut :

a. Merumuskan hipotesis :

H_0:$b_1=b_2=b_3=b_4=0$ (X_1,X_2,X_3,X_4 secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap Y)

H_1:$b_1\neq b_2\neq b_3\neq b_4\neq 0$ (X_1,X_2,X_3,X_4 secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap Y)

b. Menentukan nilai F-tabel pada tingkat signifikansi *(level of sicnificant)* sebesar 5%, dengan derajat bebas (df) V1 = k dan V2 = n – k – 1, dimana n adalah jumlah pengamatan, dan k adalah jumlah variabel independen.

c. Membandingkan F-hitung dengan F-tabel

Bila F-hitung < F-tabel, maka Ho diterima berarti H_1 ditolak. Artinya faktor kualitas hidup kerja yaitu kepuasan kerja, *empowerment*, komitmen organisasi dan intensi keluar secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja pegawai.

Bila F-hitung > F-tabel, maka Ho ditolak berarti H_1 diterima. Artinya faktor kualitas hidup kerja yaitu kepuasan kerja, *empowerment*, komitmen organisasi dan intensi keluar secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja pegawai.

2. Uji t

Uji t dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi variabel bebas terhadap variabel tergantung secara parsial. Langkah-langkahnya sebagai berikut :

a. Merumuskan hipotesis :

Ho:$b_1 \ldots b_4 = 0$ (X_1, X_2, X_3,X_4 secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap Y)

$H_1: b_2 \ldots b_4 \neq 0$ (X_1, X_2, X_3,X_4 secara parsial mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap Y)

b. Menentukan nilai t-tabel pada tingkat signifikansi *(level of significant)* sebesar 5% dengan derajat bebas (df) = n – k – 1, n adalah jumlah pengamatan , sedangkan k adalah jumlah variabel.

c. Membandingkan t-hitung dengan t-tabel.

Bila t-hitung < t-tabel atau t-hitung > t-tabel, maka Ho ditolak berarti H_1 diterima. Artinya faktor kualitas hidup kerja yaitu kepuasan kerja, *empowerment*, komitmen organisasi dan intensi keluar secara parsial mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja pegawai.

Bila t-tabel ≤ t-hitung ≤ t-tabel, maka Ho diterima berarti H_1 ditolak. Artinya faktor kualitas hidup kerja yaitu, kepuasan kerja, *empowerment*, komitmen organisasi dan intensi keluar secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja pegawai.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum RSD "Dr.H. Koesnadi" Bondowoso

4.1.1 Latar Belakang

Data kependudukan Kabupaten Bondowoso hasil registrasi penduduk akhir tahun 2004 adalah 697.225 jiwa. Diantara 20 kecamatan di kabupaten Bondowoso, kecamatan Bondowoso (kelurahan Badean) tempat RSD "Dr.H. Koesnadi" didirikan mempunyai jumlah penduduk paling besar yakni 67.937 jiwa atau 9,74% dari total penduduk Kabupaten Bondowoso. Jumlah tersebut mensyaratkan adanya perhatian yang besar terhadap peningkatan kesehatan penduduk Kabupaten Bondowoso dalam dasawarsa belakangan ini, karena tuntutan masyarakat akan penghargaan kesehatan yang berkualitas sebagai efek dari semakin tingginya tuntutan masyarakat akan arti kesehatan dan hidup sehat semakin meningkat.

Berdasarkan semakin tingginya tuntutan masyarakat akan arti kesehatan tersebut maka didirikanlah rumah sakit daerah yang diberi nama RSD "Dr.H. Koesnadi" pada tanah Pemerintah Daerah Bondowoso seluas 24.300 m^2 yang terletak di Jalan Kapten Pierre Tendean no. 3 Bondowoso. Pembangunan RSD "Dr.H. Koesnadi" yang sampai saat ini telah menggunakan luas bangunan sebesar 5.009 m^2 didirikan berdasarkan Instruksi Gubernur no 16/th 1983. Jo. 26 th 1983 dan SK Menkes no 105/MenKes/II/88 serta Perda no 7 th 1990.

4.1.2 Visi, Misi dan Motto RSD "Dr.H. Koesnadi" Bondowoso

Visi : Menuju Rumah sakit yang makin berkembang seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk menjadikan RS sebagai pusat rujukan bagi masyarakat Kabupaten Bondowoso dan sekitarnya dengan berorientasi pada kepuasan pelanggan.

Misi : Menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang bermutu dan menyeluruh sesuai dengan standar pelayanan dan standar profesi dengan pendekatan manusiawi yang dapat dijangkau oleh seluruh lapisan masyarakat.

Motto : Kesembuhan penderita dan kepuasan pelanggan adalah kebanggaan kami.

4.1.3 Struktur Organisasi

RSD "Dr.H. Koesnadi" Bondowoso dikelola oleh Pemerintah Kabupaten (Pemkab) Bondowoso sehingga Bupati Kepala Daerah ikut berperan dalam membina pengelolaan instansi daerah.

Badan Pengawas RSD "Dr.H. Koesnadi" Bondowoso bertanggung jawab kepada Bupati Kepala Daerah dan bertugas memeriksa pelaksanaan manajemen rumah sakit untuk menilai efisiensi, efektivitas dan ekonomisasinya. Uraian tugas dan tanggung jawab Badan Pengawas RSD "Dr.H. Koesnadi" Bondowoso tersebut diatur menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 1 Tahun 1984 tentang Tata Cara Pembinaan dan Pengawasan Perusahaan Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah.

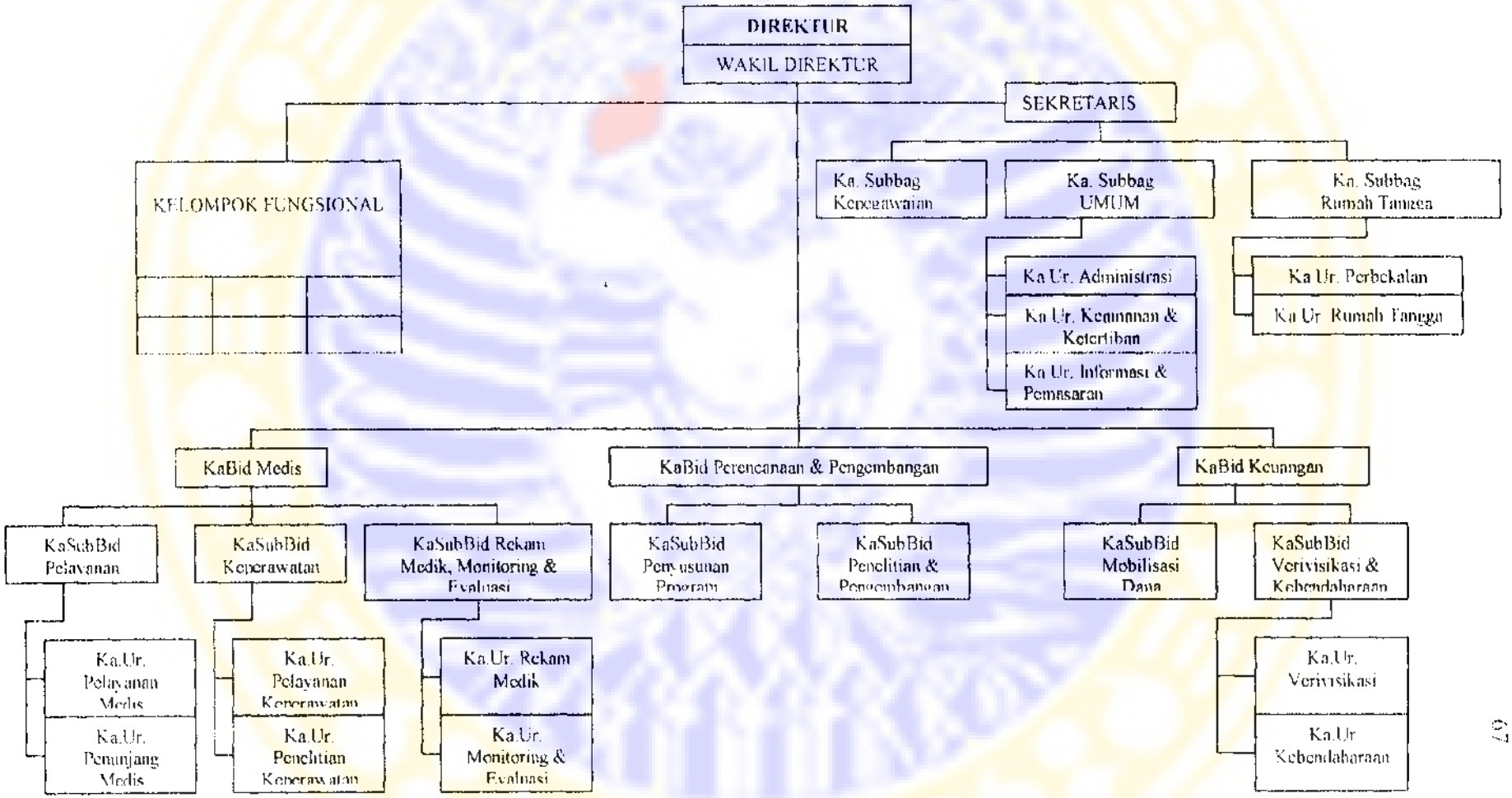
Berdasarkan Surat Keputusan Bupati No. 457 Tahun 1993 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja RSD "Dr.H. Koesnadi" Bondowoso maka kegiatan

operasional sehari-hari perusahaan daerah dipimpin oleh seorang direktur yang pengangkatan dan tugasnya telah diatur dalam Peraturan Daerah Kabupaten Bondowoso No. 7 Tahun 1990. Dalam pelaksanaannya, direktur dibantu oleh wakil direktur, sekretaris dan tiga kepala bagian atau departemen, antara lain ;

1) Kepala Bidang Medis
2) Kepala Bidang Perencanaan & Pengembangan
3) Kepala Bidang Keuangan

Struktur organisasi RSD "Dr.H. Koesnadi" Bondowoso dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut ini :

Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Pelayanan Kesehatan RSD Dr.H. Koesnadi Bondowoso



Referensi : Badan Pelayanan Kesehatan RSD "Dr.H. Koesnadi" Bondowoso.

4.1.4 Fasilitas Pelayanan

1. Instalasi Rawat Jalan

   Jumlah penderita rawat jalan tahun 2003 adalah 41.618 orang, tahun 2004 sebesar 44.146 orang. berarti kunjungan meningkat sebesar 2.528 orang (5,73%).

2. Instalasi Rawat Inap

   Jumlah penderita rawat inap tahun 2003 adalah 6.713 orang, tahun 2004 sebesar 6.694 orang. berarti kunjungan menurun sebesar 19 orang (0.28%).

3. Rujukan

   Berasal dari Puskesmas seluruh kabupaten Bondowoso. Kerjasama RSD "Dr.H. Koesnadi" dengan instansi terkait yang berjalan dengan baik membuat system rujukan pasien berjalan lancer dan memudahkan pasien.

   Rujukan Pasien th 2004 :

   a. Rujukan ASKES th 2004 = 13.730 orang
      a) rujukan pasien ASKES rawat inap = 1.088 orang
      b) rujukan pasien ASKES rawat jalan = 12.642 orang
   b. Rujukan penderita JPS th 2004 = 7.213 orang
      a) rujukan pasien JPS rawat inap = 2.232 orang
      b) rujukan pasien JPS rawat jalan = 4.981 orang

4. Kapasitas tempat tidur = 191 tempat tidur (tt)
   a) ICU = 10 tt
   b) Perinatologi = 16 tt
   c) Pavilion/utama = 19 tt
   d) Kelas I = 22 tt

e) Kelas II = 40 tt

f) Kelas III = 84 tt

5. B.O.R th 2003/2004 – 46,03 %

6. Unit Pelaksanaan Fungsional

a) Unit Rawat Tinggal

1) Penyakit Dalam

2) Bedah

3) Anak

4) Obstetri & Ginekologi

5) Perinatologi

6) Pavilion I (kelas utama)

7) Pavilion II (kelas 2)

b) Unit Rawat Jalan

1) Poli Bedah

2) Poli anak

3) Poli penyakit dalam

4) Poli kandungan

5) Poli gigi dan mulut

6) Poli syaraf

7) Poli umum

8) Poli mata

9) Poli THT

c) Unit Pelayanan Darurat Medis

1) Instalasi Gawat darurat

d) Unit Radiologi

1) Instalasi Radiologi

e) Unit Rehabilitasi

1) Instalasi Fisioterapi

f) Pelayanan Terintegrasi

1) PKM-RS

7. Instalasi

1) Instalasi Farmasi
2) Instalasi Radiologi
3) Instalasi Laboratorium
4) Instalasi Gawat Darurat
5) Instalasi Bedah Sentral
6) Instalasi Perawat Jenazah
7) Instalasi Pemeliharaan RS
8) Instalasi Rawat Jalan
9) Instalasi Rawat Inap
10) Instalasi Rehabilitasi Medik
11) Instalasi Gizi
12) Instalasi Sanitasi

8. Fasilitas Pendidikan

1) D3 Keperawatan
2) Dokter Muda Universitas Wijaya Kusuma

4.1.5 Keterangan Kepegawaian

Jumlah tenaga kerja = 408 orang, yakni :

a)	Dokter Spesialis	= 9 orang (PNS)
b)	Dokter Umum	= 6 orang (PNS) + 5 (orang kontrak)
c)	Dokter Gigi	= 2 orang (PNS)
d)	Paramedis Keperawatan	= 93 orang (PNS) + 94 orang kontrak)
e)	Paramedis Non Keperawatan	= 32 orang (PNS) + 16 orang kontrak)
f)	Tenaga non medis	= 42 orang (PNS) + 108 orang kontrak)
g)	S 2 (M.Kes.)	= 1 orang (PNS)
	Jumlah	= 408 0rang

Keterangan :	PNS	= 185 orang
	Kontrak	= 223 orang

Jumlah Pegawai RSD "Dr.H. Koesnadi" Bondowoso selama masa penelitian ini adalah 408 orang, akan tetapi diantara 408 orang tersebut cuma diambil sebanyak 93 orang PNS (jumlah dari pegawai bagian paramedis bagian keperawatan) yang merupakan koresponden utama dari penelitian ini.

4.1.6 Waktu Kerja

Setiap pegawai bekerja 7 (tujuh) jam sehari kecuali shift malam (10jam kerja), termasuk satu jam untuk istirahat selama 6 (enam) hari dalam seminggu. Setiap pegawai berhak atas istirahat mingguan dan penentuan istirahat mingguan tersebut diatur oleh Rumah sakit.

Adapun shift kerja yang diterapkan oleh RSD "Dr.H. Koesnadi" Bondowoso adalah sebagai berikut :

1. Shift I (pagi) : pukul 07.00 - 02.00 WIB
2. Shift II (siang) : pukul 02.00 – 09.00 WIB
3. Shift III (malam) : pukul 09.00 – 07.00 WIB

4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini akan dijelaskan dalam beberapa bagian yang dimulai dengan mengidentifikasi karakteristik responden.

4.2.1 Karakteristik Responden

Penyebaran kuesioner diperoleh sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan sebelumnya terhadap 93 orang perawat PNS, kuesioner yang kembali sebanyak 63 lembar.

Dalam penelitian ini karakteristik responden diidentifikasi berdasarkan usia, masa kerja dan tingkat pendidikan. Berdasarkan tabel 4.5 terlihat bahwa menurut klasifikasi usia responden, maka responden berusia di atas 40 tahun dapat diidentifikasi ada sejumlah 13 (14%), usia antara 30 sampai 40 tahun berjumlah 35 (38%) responden dan

berusia di bawah 30 tahun berjumlah 45 (48%) responden. Dengan demikian usia responden yang dominan adalah usia di bawah 30 tahun.

Pengelompokan responden berdasarkan masa bekerja meliputi responden dengan masa bekerja < 5 tahun sebanyak 25 (27%) responden, masa bekerja antara 5 sampai 10 tahun sebanyak 57 (61%) responden, dan masa bekerja > 10 tahun sebanyak 11 (12%) responden. Dengan demikian masa bekerja responden yang dominan adalah masa bekerja antara 5 sampai 10 tahun.

Pengelompokan berdasarkan tingkat pendidikan terakhir meliputi responden yang berpendidikan Sarjana Keperawatan sebanyak 4 (4%), responden berpendidikan Akademi Keperawatan sebanyak 61 (65%), dan responden berpendidikan SPK sebanyak 28 (31%). Dengan demikian pendidikan responden yang dominan dalam penelitian ini adalah Akademi Keperawatan.

Tabel 4.1

Karakteristik Responden

Karakteristik Responden		Jumlah	Prosentase
Usia	<30 Th	45	38%
	30-40 Th	35	38%
	>40 Th	13	14%
	Total	93	100%
Masa Kerja	< 5 Th	25	27%
	5-10 Th	57	61%
	>10 Th	11	12%
	Total	93	100%
Pendidikan	Sarjana Keperawatan	4	4%
	Akademi Keperawatan	61	65%
	SPK	28	31%
	Total	93	100%

Sumber : Kuisioner diolah

4.2.2 Uji Reliabilitas dan Validitas Pada Kualitas kehidupan kerja, dan Kinerja Karyawan

Hasil uji reliabilitas yang dilakukan pada 4 faktor Kualitas kehidupan kerja yaitu kepuasan kerja, *empowerment*, komitmen organisasi, dan intensi keluar mempunyai nilai *alpha* diatas 0,6 maka keempat faktor Kualitas kehidupan kerja dapat dikatakan *reliable*. Begitu pula hasil uji reliabilitas yang dilakukan pada kinerja karyawan menunjukkan nilai *alpha* diatas 0,6 berarti *reliable*.

Tabel 4.2

Output Uji Reliabilitas Pada Kualitas kehidupan kerja

Variabel	Nilai Alpha	Keterangan
X_1	0,7572	*Reliable*
X_2	0,6795	*Reliable*
X_3	0,7095	*Reliable*
X_4	0,7709	*Reliable*

Lampiran 4

Tabel 4.3

Output Uji Reliabilitas Pada Kinerja Karyawan

Variabel	Nilai Alpha	Keterangan
Y_1	0,8735	*Reliable*

Lampiran 5

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa besar tingkat kevaliditasan yang dilakukan terhadap 6 item dari variabel kepuasan kerja, 6 item dari variabel *empowerment*, 15 item dari variabel komitmen pegawai, dan 4 item dari variabel *turn over*, serta 7 item dari variabel tergantung yaitu kinerja. Apabila dari item-item tersebut mempunyai nilai r kritis diatas 0,30 dan mempunyai korelasi yang positif maka item-item dari variabel bebas, dan variabel tergantung dapat dikatakan valid.

Tabel 4.4

Output Uji Validitas Pada Kualitas kehidupan kerja

No	Item	Korelasi Skor Item Terhadap Skor Total	r kritis	Keterangan
1	$X_{1.1}$	0,683	0,30	Valid
2	$X_{1.2}$	0,712	0,30	Valid
3	$X_{1.3}$	0,659	0,30	Valid
4	$X_{1.4}$	0,590	0,30	Valid
5	$X_{1.5}$	0,836	0,30	Valid
6	$X_{1.6}$	0,578	0,30	Valid
7	$X_{2.1}$	0,671	0,30	Valid
8	$X_{2.2}$	0,782	0,30	Valid
9	$X_{2.3}$	0,554	0,30	Valid
10	$X_{2.4}$	0,520	0,30	Valid
11	$X_{2.5}$	0,787	0,30	Valid
12	$X_{2.6}$	0,447	0,30	Valid
13	$X_{3.1}$	0,581	0,30	Valid
14	$X_{3.2}$	0,301	0,30	Valid
15	$X_{3.3}$	0,498	0,30	Valid
16	$X_{3.4}$	0,400	0,30	Valid
17	$X_{3.5}$	0,344	0,30	Valid
18	$X_{3.6}$	0,327	0,30	Valid
19	$X_{3.7}$	0,366	0,30	Valid
20	$X_{3.8}$	0,481	0,30	Valid
21	$X_{3.9}$	0,324	0,30	Valid
22	$X_{3.10}$	0,483	0,30	Valid
23	$X_{3.11}$	0,301	0,30	Valid
24	$X_{3.12}$	0,576	0,30	Valid
25	$X_{3.13}$	0,365	0,30	Valid
26	$X_{3.14}$	0,388	0,30	Valid
27	$X_{3.15}$	0,385	0,30	Valid
28	$X_{4.1}$	0,735	0,30	Valid
29	$X_{4.2}$	0,680	0,30	Valid
30	$X_{4.3}$	0,842	0,30	Valid
31	$X_{4.4}$	0,818	0,30	Valid

Lampiran 6

Tabel 4.5

Output Uji Validitas Pada Kinerja Karyawan

No	Item	Korelasi Skor Item Terhadap Skor Total	r kritis	Keterangan
1	$Y_{1.1}$	0,663	0,30	Valid
2	$Y_{1.2}$	0,734	0,30	Valid
3	$Y_{1.3}$	0,728	0,30	Valid
4	$Y_{1.4}$	0,848	0,30	Valid
5	$Y_{1.5}$	0,739	0,30	Valid
6	$Y_{1.6}$	0,777	0,30	Valid
7	$Y_{1.7}$	0,783	0,30	Valid

Lampiran 7

4.3.Analisis Model dan Pengujian Hipotesis

4.3.1. Uji Gejala Penyimpangan Regresi Klasik

Pengujian gejala asums. klasik, yaitu multikolinieritas dilakukan terhadap 4 variabel bebas Kualitas kehidupan kerja yaitu: kepuasan kerja, *empowerment*, komitmen pegawai, dan *intent to turn over*. Apabila nilai VIF dari keempat faktor variabel bebas terbut diatas nilai 10 maka dapat dikatakan terjadi gejala multikolinieritas.

TABEL 4.6

Output Pengujian Multikolinieritas Pengaruh Kualitas kehidupan kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel Bebas	Tolerance	VIF	Kesimpulan
1. kepuasan kerja	0,846	1,182	Tidak multikolinieritas
2. *empowerment*	0,810	1,234	Tidak multikolinieritas
3. komitmen pegawai	0,882	1,133	Tidak multikolinieritas
4. *intent to turn over*	0,997	1,003	Tidak multikolinieritas

Lampiran 8

Setelah dilakukkan pengujian asumsi klasik yang pertama yaitu uji gejala multikolinieritas, kemudian dilakukan uji gejala heterokedastisitas melalui grafik *scatterplot*, apabila pada grafik *scatterplot* dilampiran 9 tidak menunjukkan titik-titik yang beratur, menunjukkan titik-titik yang menyebar baik diatas maupun dibawah angka nol, serta tidak menunjukkan pola yang jelas maka dapat dikatakan tidak terjadi gejala heterokedastisitas.

4.3.2. Pengujian Hipotesis

Berikut akan dilakukan analisis model, dan pengujian hipotesis mengenai pengaruh Kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan, berdasarkan hasil *output* regresi dengan bantuan SPSS 11.05.

Tabel 4.7

Output Regresi Pengaruh Kualitas kehidupan kerja
Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel	Kof. Reg	t	t Sig	r^2	Tolerance	VIF
Konstanta	2,413	15,318	0,000			
(X_1)	0,262	19,453	0,000	0.866	0,846	1,182
(X_2)	0,072	4,743	0,000	0.279	0,810	1,234
(X_3)	0,080	2,520	0,015	0.098	0,882	1,133
(X_4)	-0,079	-6,140	0,000	0.394	0,997	1,003
R = 0,957	*Adj.R.Square* = 0,909			F_{hitung} = 156,648		N = 63
R *Square* (R^2) = 0,915				*Sign* = 0,000		

Lampiran 8

Berdasarkan hasil *output* regresi pengaruh Kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dapat diketahui bahwa:

$$Y = 2{,}413 + 0{,}262X_1 + 0{,}072X_2 + 0{,}080X_3 - 0{,}079X_4 + e_i$$

pada faktor kepuasan kerja (X_1), faktor *empowerment* (X_2), dan faktor komitmen pegawai (X_3) mempunyai tanda positif yang berarti ketiga faktor tersebut mempunyai hubungan yang searah terhadap kinerja karyawan, maksudnya apabila ketiga faktor-faktor itu ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan pada faktor *turn over* bertanda negatif yang berarti pada faktor *turn over* tidak mempunyai hubungan yang searah terhadap kinerja karyawan, maksudnya apabila tingkat *turn over* ditingkatkan maka tingkat kinerja karyawan akan menurun. Berikut penjelasan dari hasil *output* regresi tersebut:

1. apabila koefisien regresi pada faktor kepuasan kerja (X_1) sebesar 0,262 berarti setiap penambahan satu tingkat kepuasan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,262 dengan asumsi variabel *empowerment*, komitmen pegawai, dan *turn over* adalah tetap.
2. apabila koefisien regresi pada faktor *empowerment* (X_2) sebesar 0,072 berarti setiap penambahan satu tingkat *empowerment* maka akan meningkatkan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,072 dengan asumsi variabel kepuasan kerja, komitmen pegawai, dan *turn over* adalah tetap.
3. apabila koefisien regresi pada faktor komitmen pegawai (X_3) sebesar 0,080 berarti setiap penambahan satu tingkat komitmen pegawai maka akan meningkatkan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,080 dengan asumsi variabel kepuasan kerja, *empowerment*, dan *turn over* adalah tetap.

4. apabila koefisien regresi pada faktor *turn over* (X_4) sebesar (-)0,079 berarti setiap penambahan satu tingkat *turn over* maka akan menurunkan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,079 dengan asumsi variabel kepuasan kerja, *empowerment*, dan komitmen pegawai adalah tetap.
5. konstanta sebesar 2,413 artinya bila semua variabel bebas yaitu: kepuasan kerja, *empowerment*, komitmen pegawai, dan *turn over* adalah nol, maka tingkat kinerja karyawan koefisien sebesar 2,413 dan untuk meningkatkan kinerja karyawan diperlukan variabel yang lain.

Koefisien korelasi berganda ® mempunyai nilai sebesar 0,957 berarti 95,7% keempat variabel bebas mempunyai hubungan yang kuat terhadap variabel bebas.

Koefisien determinan (R^2) mempunyai nilai sebesar 0,915 berarti 91,5 % dari setiap perubahan kinerja dipengaruhi oleh 4 variabel bebas yaitu kepuasan kerja, *empowerment*, komitment pegawai, dan *turn over*, sedangkan sisanya sebesar 8,5% dipengaruhi oleh variabel dilain selain 4 variabel bebas. Nilai R *determinant* sebesar 0,679 dikatakan tinggi karena angka R *determinant* lebih 0,6.

F_{hitung} pada Kualitas kehidupan kerja yang terdiri dari kepuasan kerja (X_1), *empowerment* (X_2), komitmen pegawai (X_3), dan *turn over* (X_4) sebesar 156,648 lebih besar dari F_{tabel} = 3,72 (5%;4;58), signifikansi sebesar 0,000 maka H_0 ditolak H_1 diterima, berarti Kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap Y dilihat dari hasil uji t. Uji t pada penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesis kedua, yaitu variabel kepuasan kerja (X_1) mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Daerah

Dr. H. Koesnadi Bondowoso. Nilai koefisien determinasi parsial (r^2) berkisar antara 0 sampai 1, semakin mendekati 1 maka semakin baik kemampuan variable bebas dalam menjelaskan variable tergantung dalam model tersebut.

Pada tabel 4.14 diketahui bahwa pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap Y adalah sebagai berikut:

Pengaruh X_1 terhadap Y dinyatakan dalam (r^2X_1Y) = 0,866

Pengaruh X_2 terhadap Y dinyatakan dalam (r^2X_2Y) = 0,279

Pengaruh X_3 terhadap Y dinyatakan dalam (r^2X_3Y) = 0,098

Pengaruh X_4 terhadap Y dinyatakan dalam (r^2X_4Y) = 0,394

Dari ketiga nilai r^2 di atas, variabel X_1 memiliki nilai r^2 terbesar sehingga berarti variabel X_1 mempunyai pengaruh dominan terhadap Y atau dengan kata lain berarti variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja perawat.

$t\ (X_1)_{hitung}$ pada faktor kepuasan kerja (X_1) sebesar 19,456 > t_{tabel} = 2,0032 signifikasi = 0,000 < α = 0,05 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, berarti kepuasan kerja (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perawat (Y_2).

$t\ (X_2)_{hitung}$ pada faktor *empowerment* (X_2) sebesar 4,743 > t_{tabel} = 2,0032 signifikasi = 0,000 < α = 0,05 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, berarti *empowerment* (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perawat (Y_2).

$t\ (X_3)_{hitung}$ pada faktor komitmen pegawai (X_3) sebesar 2,520 > t_{tabel} = 2,0032 signifikasi = 0,015 < α = 0,05 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, berarti komitmen pegawai (X_3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perawat (Y_2).

t (X_4) $_{hitung}$ diketahui nilai -t $_{tabel}$ = -2,0032 ≤ t $_{hitung}$ X_4 sebesar -6,140 > t $_{tabel}$ = 2,0032 signifikasi = 0,000 < α = 0,05 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya *turn over* (X_4) berpengaruh negatif secara signifikan terhadap kinerja perawat (Y)

4.4. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui secara bersama-sama, Kualitas kehidupan kerja yang terdiri dari kepuasan kerja, *empowerment*, komitmen pegawai, dan *turn over* mempunyai pengaruh terhadap kinerja perawat. Namun bila dipandang secara parsial akan diketahui bahwa faktor kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang paling dominan diantara ketiga faktor yang lain yaitu *empowerment*, komitmen pegawai, dan *turn over*.

Stephen P. Robbins (2001) menyatakan bahwa "...kepuasan kerja cenderung berpusat pada efeknya terhadap kinerja karyawan", sehingga dapat dikatakan faktor kepuasan kerja menjadi faktor yang berpengaruh dominan pada kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. Setiap peningkatan kepuasan kerja secara signifikan akan menyebabkan kenaikan pada kinerja perawat karena setiap upaya yang dilakukan pihak perusahaan terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan (perawat) akan membuat karyawan (perawat) merasa diperhatikan dan dihargai oleh perusahaan. Peningkatan pada kepuasan kerja dapat dilihat dari berbagai sisi, akan tetapi pada umumnya karyawan (perawat) menyukai kondisi kerja di RSD "Dr.H. Koesnadi" yang memungkinkan perawat dapat melayani pasien sebaik mungkin semisal lingkungan yang bersih dan rapi, ventilasi yang baik, pencahayaan yang baik, selain itu perawat menyukai pengawasan oleh atasan terhadap bawahan di RSD "Dr.H. Koesnadi" yang tidak terlalu ketat karena pengawasan yang terlalu ketat akan membuat perawat merasa terbebani dengan

pekerjaannya sehingga tidak akan mampu mengeluarkan kemampuan terbaik yang dimiliki, kemudian perawat menyukai hubungan teman sekerja yang dapat mendukung kinerja, teman sekerja yang dapat menerima pendapat rekan sekerjanya sehingga terjalin hubungan kerjasama yang baik untuk menghasikan kinerja yang terbaik, dan tercipta hubungan yang harmonis diantara sesama perawat.

Semakin meningkatnya komitmen perawat akan meningkatkan kinerja perawat. Meningkatnya komitmen perawat ditunjang oleh keinginan dari diri perawat untuk tetap bekerja pada RSD "Dr.H. Koesnadi" karena secara emosional telah merasa terlibat dan menganggap dirinya merupakan bagian dari organisasi sehingga perawat merasa bertanggung jawab terhadap beban pekerjaan yang diterimanya untuk menghasilkan kinerja yang baik.

Peningkatan *Empowerment* di ikuti dengan adanya peningkatan kinerja perawat yang dapat diperoleh dengan adanya pelatihan-pelatihan. Dengan adanya pelatihan yang diberikan secara berkelanjutan terhadap perawat maka secara tidak langsung akan meningkatkan pengetahuan tentang keperawatan sehingga perawat merasa mendapatkan cukup kebebasan untuk mengembangkan kemampuan demi mencapai kinerja yang lebih baik.

Penurunan pada *turnover* perawat akan menyebabkan kinerja meningkat karena perawat tidak akan merasa was-was dalam bekerja, tenang memikirkan masa depannya sehingga akan meningkatkan kinerja perawat yang bersangkutan. Faktor-faktor yang menyebabkan peningkatan *turnover* dapat diukur dari ada tidaknya pengembangan karir seperti yang diharapkan, Lingkungan kerja yang tidak kondusif, masalah keluarga,

masalah kesehatan, merasa pekerjaan tidak sesuai dengan bakat dan minat, perlakuan yang dianggap tidak adil dari atasan.

Meyer et al. (1993) menyatakan bahwa peningkatan komitmen berhubungan dengan peningkatan produktivitas dan penurunan *turnover*, sedangkan Mobley (1977) menyatakan bahwa keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan negatif dengan kinerja. Berdarkan teori-teori Meyer dan Mobley tersebut serta berdasarkan kenyataan bahwa *turnover* akan makin rendah jika kepuasan kerja meningkat (*turnover* berhubungan terbalik dengan kepuasan kerja) jelaslah bahwa faktor *turnover* menjadi faktor yang berpengaruh terkecil pada kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan karena *turnover* merupakan faktor dengan nilai korelasi terkecil dibandingkan dengan faktor-faktor kualitas kehidupan kerja yang lain yakni kepuasan kerja, komitmen serta *empowerment*.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis, dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa:

1. Kualitas kehidupan kerja yang terdiri dari kepuasan kerja, *empowerment*, komitmen organisasi, dan intensi keluar secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Daerah Dr.H.Koesnadi Bondowoso. Pernyataan bahwa Kualitas kehidupan kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dapat dilihat berdasarkan hasil *output* regresi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan yakni:

$$Y = 2{,}413 + 0{,}262\,X_1 + 0{,}072\,X_2 + 0{,}080\,X_3 - 0{,}079\,X_4 + e_i$$

pada faktor kepuasan kerja (X_1), faktor *empowerment* (X_2), dan faktor komitmen pegawai (X_3) mempunyai tanda positif yang berarti ketiga faktor tersebut mempunyai hubungan yang searah terhadap kinerja karyawan, maksudnya apabila ketiga faktor-faktor itu ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan pada faktor *turn over* bertanda negatif yang berarti pada faktor *turn over* tidak mempunyai hubungan yang searah terhadap kinerja karyawan, maksudnya apabila tingkat *turn over* ditingkatkan maka tingkat kinerja karyawan akan menurun.

2. Kualitas kehidupan kerja yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Daerah Dr.H.Koesnadi Bondowoso adalah faktor kepuasan kerja karyawan. Pernyataan bahwa Kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai adalah pada faktor kepuasan kerja karyawan karena nilai koefisien determinasi parsial (r^2) dari faktor kepuasan kerja karyawan adalah merupakan nilai koefisien determinasi parsial (r^2) yang terbesar yaitu 0,866 diantara faktor-faktor kualitas kehidupan kerja yang lain (yakni faktor *empowerment*=0,279, komitmen organisasi=0,098, dan intensi keluar=0,394).

5.2 Saran

Saran yang dapat diutarakan berkaitan dengan pengaruh Kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan adalah:

1. Bagi manajemen: usaha pencapaian kinerja karyawan yang baik memerlukan adanya dukungan dari pihak manajemen rumah sakit untuk selalu instropeksi dan mempelajari permasalahan-permasalahan dimasa lalu serta yang sedang terjadi guna mengantisipasi terulangnya permasalahan lama dimasa yang akan datang serta mempercepat penyelesaian masalah yang sedang terjadi maupun yang akan terjadi. Perhatian terhadap karyawan dalam hal ini perawat bisa melalui pelatihan-pelatihan, *workshop* serta peningkatan terhadap segala kegiatan yang mendukung terhadap peningkatan kinerja karyawan perlu terus ditingkatkan karena perawat merupakan ujung tombak

utama dalam melayani pasien. Semakin baik kinerja perawat serta karyawan yang lainnya akan membuat kinerja rumah sakit semakin baik sehingga pasien akan lebih merasa dipedulikan yang pada akhirnya akan mempercepat kesembuhan pasien dan meningkatkan nilai rumah sakit dimata umum.

Faktor kepuasan kerja sebagai faktor paling dominan perlu terus diperhatikan dan ditingkatkan dengan terus memperhatikan variable-variabel yang meningkatkan kepuasan kerja seperti peningkatan kondisi kerja, jaminan pekerjaan, kesempatan promosi. Sedangkan faktor *turnover* sebagai faktor bernilai paling kecil perlu ditekan sehingga tidak mempengaruhi kinerja pegawai yakni dengan memperhatikan masalah psikologis karyawan terutama yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas dalam rumah sakit, menempatkan karyawan sesuai dengan posisi yang terbaik dan sesuai dengan bakat dan minat karyawan dan memperlakukan karyawan dengan adil.

2. Bagi penelitian selanjutnya : diharapkan para peneliti selanjutnya dapat meneliti kembali faktor-faktor Kualitas kehidupan kerja dalam pengaruhnya terhadap kinerja pegawai dengan menyertakan jumlah responden yang lebih besar dari penelitian ini serta mengadakan penelitian pada rumah sakit swasta.

DAFTAR PUSTAKA

As'ad, Muhammad, 2003. *Psikologi Industri : Seri Ilmu Sumber Daya Manusia.* Fourth Edition , New york : Richard D Irwin, Inc.

Baird, Lloyd, 1986. *Managing Performance*. Toronto : John Wiley and Sons, Inc.

Barker, Alan, 2000. *How to be better at... Managing People*. Penterjemah Soesanto Boedidarmo, 2001. Penerbit : PT Elex Media Komputindo

Byars, Lloyd. And Leslie W. Rue, 1984. *Human Resource Management : An Experiential Approach*. New York : Mc. Graw-Hill, Inc.

Cascio, Wayne F, 1995. *Managing Human Resource, Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Fourth Edition. McGraw-Hill Inc.

Chamberlin, Judi, 1997. *A Working Definition Of Empowerment. Volume 20 number 4. 43-46. journal of Psychiatric Rehabilitation.*

Das, T.K dan Bing Seng Theng, 2001. *A Resource-Based Theory Of Strategic Alliancies. Journal of Management* Vol 26 No 1 : 31-61, Jay Press Inc, Stamford. Connecticut.

Dessler, Gary, 1984. *Human Resource Management. Seventh Edition. Edisi Indonesia, 1998.* Penterjemah Drs. Benyamin Molan. Penerbit : PT. Dadi Kayana Abadi.

Flippo, Edwin B, 2000. *Manajemen Personalia.*. Edisi ke Enam. Jilid Dua. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Ghiselli, Et. And Brown, CW, 1995. *Personnal An Industrial Psychology*. Tokyo : Mc. Graw-Hill. Kogakuska, Ltd.

Gibson, James L., Ivancevich, John M, Donnelly, James H, Penterjemah Nunuk Adiarni, 1997. *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta : Binarupa Aksara.

Gifford , Blair D, 2002. *The Relationship Between Hospital Unit Culture And Nurses Quality Of Work Life. Journal of Healthcare Management 47:1, 19-22.*

Greenberg. Jerald and Robert A. Baron, 1993. *Behaviour in Organizations*. Fourth Edition. Massachusetts: Simon and Schuster, Inc.

Handoko, T. Hani, 1998. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.

Hayes , B.E. 1994. *How To Measure Empowerment. Quality Progres 10 : 41-46*

Tett, R. P., and Meyer, J. P, 1993. *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turn Over Intention and Turn Over : Path analyses based on meta-analytic Findings.* Personnel Psychology, 46:259-293.

Widijastuti, 2001. *Pengaruh Faktor-faktor Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di RSUD Dr Soebandi Jember.* Skripsi. Surabaya: Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.

Werther, Jr. William B. and Keith Davis, 1996. *Human Resource and Personnel Management.* First Edition. New York : McGraw-Hill Book Co.

Zainun, Buchari, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta. Penerbit : PT. Toko Gunung Agung, Tbk.

Lampiran 1

Kuisioner Kualitas Hidup Kerja

Lampiran 1

KUESIONER

Dengan hormat,

Di tengah kesibukan Saudara saat ini, perkenankanlah kami memohon bantuan Saudara untuk meluangkan waktu guna mengisi daftar-daftar pertanyaan yang kami lampirkan berikut ini. Jawaban dari Saudara ini akan sangat membantu kami dalam melengkapi hasil penelitian kami.

Jawaban yang Saudara berikan diharapkan lengkap (semua pertanyaan terjawab) dan sesuai dengan keadaan, perasaan dan pikiran Saudara. Oleh karena itu tidak ada jawaban yang dianggap salah, semua jawaban adalah benar sesuai dengan keadaan yang Saudara alami. Perlu ditekankan bahwa jawaban yang Saudara berikan tidak akan mempengaruhi nama baik, karier dan posisi Saudara dalam Rumah Sakit Daerah ini karena jawaban Saudara akan dijaga kerahasiaannya.

Akhirnya kami mengucapkan terima kasih atas partisipasi Saudara.

Petunjuk Pengisian Kuesioner :

Dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut Saudara dipersilahkan memilih salah satu dari pilihan jawaban yang telah disediakan pada Bagian 1 dan pada bagian 2 harap mengisi titik-titik dalam kurung dengan angka-angka berikut yakni : 1. Sangat Tidak Setuju.2. Tidak Setuju.3. Ragu-ragu .4.Setuju.5. Sangat Setuju

Bagian 1 : Identitas Responden .

Nama	:	(tidak perlu diisi)		
Usia	:	... tahun		
Jenis kelamin	:	a. Pria	b. Wanita	
Lama Bekerja	:	.... tahun		
Pendidikan terakhir	:	a. SD	b. SLTP	c. SMU
		d. D3	e. lain-lain.....	
Status Perkawinan	:	a. kawin	b. belum kawin	c. janda/duda
Gaji (per bulan)	:	a. < Rp 1juta	b. Rp 1juta-2juta	c. > 2juta

Bagian II : KUALITAS HIDUP KERJA

KEPUASAN KERJA

1. Kondisi kerja Di Rumah Sakit Daerah baik internal maupun eksternal sangat mendukung saya dalam bekerja. (.....)
2. Pengawasan yang dilakukan oleh pihak Rumah Sakit Daerah terhadap kerja saya bagi saya terlalu ketat sehingga mengganggu saya untuk dapat bekerja sebaik mungkin. (.....)
3. Saya merasa teman sekerja di Rumah Sakit Daerah mampu memberikan suasana yang kondusif sehingga mampu membuat saya dapat meningkatkan performa kerja. (.....)
4. Saya merasa isi pekerjaan yang saya diterima di Rumah Sakit Daerah sudah sesuai dengan minat dan bakat saya. (.....)
5. Saya merasa bahwa Rumah Sakit Daerah telah memberikan jaminan dan tunjangan sosial yang memadai bagi karyawannya. (.....)
6. Saya merasa pihak Rumah Sakit Daerah tempat saya bekerja memberikan kesempatan promosi yang terbuka luas sehingga memacu saya untuk meningkatkan kinerja saya. (.....)

EMPOWERMENT

1. Saya merasa memiliki akses terhadap informasi dan sumberdaya yang saya perlukan dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan saya. (.....)
2. Saya merasa atasan cukup tegas dalam membimbing saya dalam melaksanakan pekerjaan saya schari-hari. (.....)
3. Saya merasa cukup percaya diri bahwa dengan kemampuan yang saya miliki saya bisa membuat perbedaan bagi Rumah Sakit Daerah ini. (.....)
4. Saya merasa bahwa saya adalah merupakan bagian dari tim kerja Rumah Sakit Daerah ini dan saya tidaklah sendiri dalam melaksanakan kerja. (.....)
5. Saya merasa mampu untuk bersifat efektip pada kehidupan pribadi dan sosial dalam hubungannya dengan penyelesaian pekerjaan saya. (.....)
6. Saya merasa saya menjadi perawat yang terus berubah dan berkembang untuk menjadi lebih baik dan kinerja yang makin baik pula. (.....)

KOMITMEN

1. Saya merasa terikat dengan organisasi. (.....)
2. Organisasi tempat saya bekerja mempunyai arti yang besar bagi diri saya. (.....)
3. Saya merasa masalah organisasi adalah juga masalah saya. (.....)
4. Saya merasa percaya diri memperbincangkan tentang organisasi dengan orang lain yang bukan karyawan tempat saya bekerja. (.....)
5. Saya akan merasa sangat bahagia bila dapat menghabiskan sisa karier saya di organisasi. (.....)
6. Saya merasa setiap orang haruslah selalu setia pada organisasinya. (.....)
7. Bagi saya, berpindah-pindah dari satu organisasi ke organisasi yang lain adalah tidak etis. (.....)
8. Jika saya mendapat tawaran kerja yang menarik dan bergaji lebih besar, saya akan merasa belum tentu meninggalkan organisasi adalah yang terbaik yang bisa saya lakukan. (.....)
9. Saya merasa ada sisi moral untuk bertahan di organisasi. (.....)
10. Saya merasa harus mempercayai adanya nilai lebih untulk bertahan pada organisasi. (.....)
11. Salah satu konsekuensi negative dari meninggalkan organisasi adalah mendapatkan alternative yang lebih menakutkan. (.....)
12. Saat ini, tetap berada dalam organisasi adalah hal yang penting seperti hasrat dalam diri. (.....)
13. Saya merasa mamiliki pilihan yang sedikit sebagai pilihan jika memilih bertahan atau tidak dari organisasi. (.....)
14. Keluar dari organisasi mungkin menjadi pengorbanan pribadi yang tidak kecil, karena organisasi lain belum tentu cocok dan juga memberikan keuntungan yang tidak sebesar di organisasi yang saya tempati. (.....)
15. Akan menjadi hal yang terlalu mahal jika saya meninggalkan organisasi di masa mendatang. (.....)

INTENT TURNOVER

1. Keluarga mendukung saya sepenuhnya dalam menjalani pekerjaan ini. (.....)
2. Saya merasa tidak ada masalah kesehatan yang berarti yang mengganggu aktivitas pekerjaan saya. (.....)
3. Saya merasa pekerjaan saya sangat sesuai dengan bakat dan minat saya. (.....)
4. Sikap adil yang diberikan oleh atasan mampu memberikan ketenangan dalam bekerja dan tidak pernah atasan memberikan perbedaan perlakuaan terhadap bawahannya. (.....)

Lampiran 2

Kuisioner Kinerja Karyawan

Lampiran 2

Kepada yang Terhormat

Bapak/Ibu Direktur RSD Dr.H.Koesnadi Bondowoso

Bapak/Ibu yang terhormat,

Kami adalah mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga yang melakukan penelitian tentang "Analisis Faktor-faktor Kualitas Hidup Kerja Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keperawatan Rumah Sakit Daerah Dr. H. Koesnadi Bondowoso. Penelitian ini dilaksanakan dalam kaitannya dengan tugas penyusunan skripsi di Jurusan Manajemen FE Unair. Salah satu bagian penting dalam proses penelitian ini adalah pengumpulan data melalui kuisioner yang diisi oleh pegawai bagian keperawatan Rumah Sakit Daerah Dr. H. Koesnadi Bondowoso .

Kami memohon dengan hormat kesediaan Bapak/Ibu selaku atasan langsung pada sub-sub seksi atau urusan untuk membantu dalam pengisian kuisioner mengenai penilaian kinerja karyawan ini. Harapan kami, Bapak/Ibu dapat mengisi kuisioner ini sesuai dengan penelitian ini. Data mengenai penilaian kinerja karyawan yang Bapak/Ibu berikan melalui kuisioner ini dijamin kerahasiaannya, hanya akan diperiksa oleh kami selaku peneliti dan digunakan semata-mata untuk keperluan penelitian.

Kami juga menyadari bahwa waktu Bapak/Ibu sangat berharga. Oleh karena itu, kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas waktu dan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisioner ini.

PETUNJUK PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

Pada lembar-lembar penelitian berikut, Bapak/Ibu diminta memberikan penilaian mengenai kinerja karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini. Pilihan nilai yang paling sesuai dengan kinerja karyawan yang bersangkutan (responden) dengan **memberi tanda silang (X)** angka pada kolom yang tersedia. Bapak/Ibu dapat memilih:

1 : apabila kinerja karyawan dinilai **sangat tidak baik** .....**(STB)**

2 : apabila kinerja karyawan dinilai **tidak baik** .....**(TB)**

3 : apabila kinerja karyawan dinilai **cukup baik** .....**(CB)**

4 : apabila kinerja karyawan dinilai **baik** .....**(B)**

5 : apabila kinerja karyawan dinilai **sangat baik** .....**(SB)**

IDENTITAS KARYAWAN

Nama : .....

Sub Bagian/Seksi : .....

Urusan/Sub seksi : .....

PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

Berilah **tanda (X)** pada kolom jawaban Bapak/Ibu pilih

No	Kriteria	Penilaian				
		STB	TB	CB	B	SB
1.	Pengetahuan akan pekerjaan	1	2	3	4	5
2.	Keandalan dalam bekerja	1	2	3	4	5
3.	Kerja sama antar rekan sekerja	1	2	3	4	5
4.	Kemampuan adaptasi dalam bekerja	1	2	3	4	5
5.	Pelayanan terhadap pasien	1	2	3	4	5
6.	Keluwesan dalam pelayanan	1	2	3	4	5
7.	Pemeliharaan peralatan dan perlengkapan kerja	1	2	3	4	5

Lampiran 3

Data Kuesioner

DATA HASIL KUISIONER RESPONDEN

A	Kepuasan Kerja (X1)								Empowerment (X2)								Kontmant Pegawai (X3)								Turn Over (X4)								KINERJA (Y)	
	1	2	3	4	5	6	TOTAL	MEAN	1	2	3	4	5	6	TOTAL	MEAN	1	2	3	4	5	Total	Mean	1	2	3	4	TOTAL	MEAN	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL	MEAN
1	4	4	4	4	3	4	21	3.50	4	4	4	4	4	5	25	4.25	4	4	4	4	5	21	4.20	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
2	3	2	3	3	3	3	17	2.83	3	3	3	3	3	4	19	3.17	3	3	3	3	4	16	3.20	3	3	3	2	11	2.75	3	3	3	3	3	3	3	21	3.00
3	2	1	2	2	2	2	11	1.83	3	3	2	2	3	3	16	2.67	3	3	3	3	4	16	3.20	3	3	3	2	11	2.75	3	3	3	3	3	3	3	21	3.00
4	1	1	2	2	2	2	10	1.67	3	3	2	2	3	3	16	2.67	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
5	4	4	4	2	3	3	20	3.33	4	4	4	4	4	4	24	4.00	3	4	4	4	4	19	3.80	4	4	4	2	14	3.50	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
6	3	3	4	2	3	4	19	3.17	4	4	4	4	4	5	25	4.25	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	2	14	3.50	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
7	3	2	3	3	3	3	17	2.83	4	4	4	3	4	4	23	3.83	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	2	14	3.50	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
8	4	4	4	4	2	2	22	3.67	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
9	3	3	3	4	4	4	21	3.50	4	4	4	4	4	3	23	3.83	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
10	4	4	3	3	4	4	22	3.67	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
11	3	4	4	5	4	4	25	4.17	4	4	3	3	4	4	22	3.67	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
12	3	2	2	3	4	4	18	3.00	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
13	2	2	2	3	4	4	17	2.83	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
14	3	5	3	4	4	4	23	3.83	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
15	3	3	2	3	4	3	18	3.00	4	4	4	4	4	3	23	3.83	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
16	2	2	3	2	2	3	14	2.33	5	4	4	4	5	4	26	4.33	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
17	2	2	3	3	4	4	17	2.83	4	4	4	3	4	4	23	3.83	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
18	4	5	3	4	4	4	22	3.83	4	4	4	4	5	4	25	4.25	5	4	4	4	4	21	4.20	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
19	3	4	2	3	3	3	17	2.83	4	4	4	4	4	4	25	4.25	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
20	2	4	4	3	3	2	18	2.67	5	4	4	4	4	4	25	4.25	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
21	4	4	4	4	3	4	23	3.83	4	4	4	4	4	3	23	3.83	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
22	3	2	4	3	3	4	17	2.83	3	2	4	4	3	4	20	3.33	4	4	4	4	5	21	4.20	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
23	3	2	3	3	3	3	15	2.50	3	2	3	3	4	4	19	3.17	3	4	4	4	4	19	3.80	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
24	2	2	3	2	3	3	15	2.50	3	2	3	3	4	4	19	3.17	3	4	4	4	4	19	3.80	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
25	3	2	3	3	3	4	18	3.00	3	2	3	3	4	4	19	3.17	3	4	4	4	4	19	3.80	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
26	2	2	3	3	3	3	16	2.67	3	2	3	3	4	5	20	3.33	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
27	2	2	3	3	3	3	16	2.67	3	2	3	3	4	4	19	3.17	3	4	4	4	4	19	3.80	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
28	3	3	3	4	3	3	19	3.17	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
29	2	2	3	3	3	3	16	2.67	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
30	2	2	3	3	3	3	15	2.50	3	3	4	4	4	4	22	3.67	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
31	3	3	3	2	3	3	17	2.83	4	4	4	4	4	3	23	3.83	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
32	3	2	2	3	3	4	18	3.00	4	4	4	4	4	4	25	4.25	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
33	2	2	2	3	2	3	15	2.50	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
34	4	3	3	4	4	3	21	3.50	3	3	4	3	3	3	19	3.17	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
35	3	3	4	4	4	4	22	3.67	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
36	4	4	2	4	3	3	20	3.33	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
37	2	2	3	3	3	3	17	2.83	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
38	4	5	4	3	4	3	23	3.83	4	4	4	4	4	3	23	3.83	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
39	2	2	3	2	2	2	14	2.33	3	3	3	3	3	3	18	3.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
40	3	2	2	3	3	3	16	2.67	4	4	4	4	4	3	23	3.83	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
41	3	3	2	3	4	4	18	3.00	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
42	4	2	3	2	3	4	18	3.00	4	4	4	4	4	3	23	3.83	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
43	2	2	4	3	3	3	17	2.83	4	4	4	4	4	3	23	3.83	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
44	3	3	2	4	3	3	18	3.00	4	4	4	3	3	4	22	3.67	5	4	4	4	4	21	4.20	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
45	3	3	2	5	3	4	20	3.33	5	3	3	3	4	4	22	3.67	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
46	4	4	3	5	3	3	22	3.67	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
47	4	4	4	2	2	2	16	2.67	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
48	4	5	4	3	4	4	24	4.00	5	4	4	4	4	4	25	4.17	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
49	4	4	4	4	3	3	23	3.83	5	4	4	4	4	4	25	4.17	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
50	3	2	4	3	3	3	17	2.83	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
51	2	3	2	3	3	4	17	2.83	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
52	2	2	2	3	3	3	15	2.50	3	2	3	3	3	4	18	3.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
53	2	2	3	2	3	3	15	2.50	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
54	3	3	3	2	3	3	17	2.83	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
55	4	5	4	3	3	3	19	3.17	4	4	4	3	4	4	23	3.83	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
56	3	4	2	3	4	4	20	3.33	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
57	2	2	3	3	4	4	19	3.17	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
58	4	4	4	4	3	3	22	3.67	4	4	4	4	4	3	23	3.83	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
59	4	4	3	4	3	4	22	3.67	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
60	3	4	4	3	4	4	22	3.67	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
61	4	3	3	4	3	4	21	3.50	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
62	3	2	3	2	3	4	17	2.83	4	4	4	4	4	3	23	3.83	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
63	3	2	2	2	2	2	13	2.17	5	4	4	4	4	4	25	4.17	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00

Lampiran 4

Uji Reliabilitas Kualitas Hidup Kerja

Lampiran 4

UJI RELIABILITAS KEPUASAN KERJA

Reliability

```
****** Method 2 (covariance matrix) will be used for this
analysis ******

_


  R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   (A L P
H A)
```

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X1.1	3.9683	.8793	63.0
2.	X1.2	3.0476	1.0069	63.0
3.	X1.3	2.8889	.8634	63.0
4.	X1.4	3.1587	.8074	63.0
5.	X1.5	2.9841	.7294	63.0
6.	X1.6	3.0000	.8032	63.0

N of Cases = 63.0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	18.0476	11.8203	3.4381	6

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3.0079	2.8889	3.1587	.2698	1.0934	.0081

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = .7572 Standardized item alpha = .7642

Lampiran 5

UJI RELIABILITAS *EMPOWERMENT*

Reliability

****** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X2.1	3.8571	.8955	63.0
2.	X2.2	3.4603	.8391	63.0
3.	X2.3	3.5714	.5879	63.0
4.	X2.4	3.8889	.7643	63.0
5.	X2.5	3.6349	.5175	63.0
6.	X2.6	3.7460	.5671	63.0

N of Cases = 63.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Scale	22.1587	6.9744	2.6409	6

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3.6931	3.4603	3.8889	.4286	1.1239	.0281

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = .6795 Standardized item alpha = .6990

Lampiran 6

UJI RELIABILITAS KOMITMEN PEGAWAI

Reliability

****** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X3.1	4.1270	.3807	63.0
2.	X3.2	4.0000	.2540	63.0
3.	X3.3	4.1270	.3807	63.0
4.	X3.4	4.0317	.3094	63.0
5.	X3.5	4.1111	.4440	63.0
6.	X3.6	4.0476	.4895	63.0
7.	X3.7	4.0000	.3592	63.0
8.	X3.8	4.0159	.3807	63.0
9.	X3.9	4.1746	.4227	63.0
10.	X3.10	4.1111	.3168	63.0
11.	X3.11	4.1587	.4474	63.0
12.	X3.12	4.0952	.3461	63.0
13.	X3.13	4.0159	.5533	63.0
14.	X3.14	4.0794	.4853	63.0
15.	X3.15	4.0159	.7069	63.0

N of Cases = 63.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Scale	61.1111	8.2939	2.8799	15

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	4.0741	4.0000	4.1746	.1746	1.0437	.0036

Reliability Coefficients 15 items

Alpha = .7095 Standardized item alpha = .7338

Lampiran 7

UJI RELIABILITAS *TURN OVER*

Reliability

```
****** Method 2 (covariance matrix) will be used for this
analysis ******

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   (A L P
H A)
```

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X4.1	3.8254	.7304	63.0
2.	X4.2	3.9524	.5515	63.0
3.	X4.3	2.5397	.7997	63.0
4.	X4.4	2.4444	.7573	63.0

N of Cases = 63.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Scale	12.7619	4.8618	2.2049	4

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3.1905	2.4444	3.9524	1.5079	1.6169	.6546

Reliability Coefficients 4 items

Alpha = .7719 Standardized item alpha = .7720

Lampiran 5

Uji Reliabilitas Kinerja

Lampiran 8

UJI RELIABILITAS KINERJA

Reliability

```
****** Method 2 (covariance matrix) will be used for this
analysis ******
_

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   (A L P
H A)
```

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Y1.1	3.9524	.7280	63.0
2.	Y1.2	3.8571	.9133	63.0
3.	Y1.3	3.8413	.8464	63.0
4.	Y1.4	3.7619	1.0883	63.0
5.	Y1.5	3.6984	.9777	63.0
6.	Y1.6	3.4603	.9809	63.0
7.	Y1.7	3.8413	.9871	63.0

N of Cases = 63.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Scale	26.4127	24.5044	4.9502	7

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3.7732	3.4603	3.9524	.4921	1.1422	.0253

Reliability Coefficients 7 items

Alpha = .8735 Standardized item alpha = .8735

Lampiran 6

Uji Validitas Kualitas Hidup Kerja

Lampiran 9

UJI VALIDITAS KEPUASAN KERJA

Correlations

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1TOTAL
X1.1	Pearson Correlatio	1	.494**	.314*	.189	.452**	.274*	.683**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.012	.138	.000	.030	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
X1.2	Pearson Correlatio	.494**	1	.266*	.268*	.462**	.279*	.712**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.035	.033	.000	.027	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
X1.3	Pearson Correlatio	.314*	.266*	1	.326**	.561**	.233	.659**
	Sig. (2-tailed)	.012	.035	.	.009	.000	.067	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
X1.4	Pearson Correlatio	.189	.268*	.326**	1	.525**	.149	.590**
	Sig. (2-tailed)	.138	.033	.009	.	.000	.243	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
X1.5	Pearson Correlatio	.452**	.462**	.561**	.525**	1	.468**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
X1.6	Pearson Correlatio	.274*	.279*	.233	.149	.468**	1	.578**
	Sig. (2-tailed)	.030	.027	.067	.243	.000	.	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
X1TOTAL	Pearson Correlatio	.683**	.712**	.659**	.590**	.836**	.578**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	63	63	63	63	63	63	63

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

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

Lampiran 10

UJI VALIDITAS *EMPOWERMENT*

Correlations

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2TOTAL
X2.1	Pearson Correlatio	1	.411**	.127	.212	.408**	.150	.671**
	Sig. (2-tailed)	.	.001	.322	.095	.001	.241	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
X2.2	Pearson Correlatio	.411**	1	.341**	.333**	.616**	.148	.782**
	Sig. (2-tailed)	.001	.	.006	.008	.000	.247	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
X2.3	Pearson Correlatio	.127	.341**	1	.108	.432**	.297*	.554**
	Sig. (2-tailed)	.322	.006	.	.401	.000	.018	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
X2.4	Pearson Correlatio	.212	.333**	.108	1	.222	-.066	.520**
	Sig. (2-tailed)	.095	.008	.401	.	.080	.606	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
X2.5	Pearson Correlatio	.408**	.616**	.432**	.222	1	.448**	.787**
	Sig. (2-tailed)	001	.000	.000	.080	.	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
X2.6	Pearson Correlatio	.150	.148	.297*	-.066	.448**	1	.447**
	Sig. (2-tailed)	.241	.247	.018	.606	.000	.	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
X2TOTAL	Pearson Correlatio	.671**	.782**	.554**	.520**	.787**	.447**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	63	63	63	63	63	63	63

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

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

Lampiran 11

UJI VALIDITAS KOMITMENT PEGAWAI

Correlations

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	X3.11	X3.12	X3.13	X3.14	X3.15	X3TOTAL
X3.1	Pearson Correlation	1	.000	.666**	.239	.106	.140	.000	.321**	.161	.416**	.353**	.306**	.142	.222	.112	.561**
	Sig. (2-tailed)		1.000	.000	.059	.406	.273	1.000	.011	.208	.001	.005	.001	.263	.624	.381	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
X3.2	Pearson Correlation	.000	1	.334**	.205	.000	.388**	.000	.167	.150	.000	.142	.000	.115	.131	.269*	.301*
	Sig. (2-tailed)	1.000		.008	.107	1.000	.002	1.000	.191	.240	1.000	.267	1.000	.370	.307	.033	.016
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
X3.3	Pearson Correlation	.666**	.334**	1	.376**	.041	.140	-.118	.206	.060	.262*	.363**	.274*	.067	.119	.008	.498**
	Sig. (2-tailed)	.000	.008		.002	.934	.273	.357	.101	.656	.025	.005	.030	.605	.352	.953	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
X3.4	Pearson Correlation	.239	.205	.376**	1	.320**	.203	.000	.133	.327**	.126	.080	.127	-.004	.126	-.009	.400**
	Sig. (2-tailed)	.059	.107	.002		.009	.111	1.000	.300	.009	.318	.536	.341	.981	.325	.955	.001
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
X3.5	Pearson Correlation	.106	.000	.041	.320**	1	.185	.101	.180	.153	.255*	.344**	.030	.134	.193	.306*	.244
	Sig. (2-tailed)	.405	1.000	.934	.009		.120	.430	.157	.232	.044	.006	.765	.293	.130	.015	.054
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
X3.6	Pearson Correlation	.140	.388**	.140	.203	.185	1	.387**	.429**	.115	.173	.186	.190	.118	.139	-.002	.327**
	Sig. (2-tailed)	.273	.002	.273	.111	.120		.002	.000	.369	.174	.142	.291	.358	.277	.988	.009
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
X3.7	Pearson Correlation	.000	.000	-.118	.000	.101	.387**	1	.354**	.000	.000	.000	.130	.248*	.248*	.191	.266*
	Sig. (2-tailed)	1.000	1.000	.357	1.000	.430	.000		.004	1.000	1.000	1.000	.311	.050	.050	.135	.035
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
X3.8	Pearson Correlation	.321**	.167	.206	.133	.180	.429**	.354**	1	-.018	.020**	.170	.233	.248*	.248*	.235	.451**
	Sig. (2-tailed)	.011	.191	.101	.300	.157	.000	.004		.892	.000	.182	.066	.050	.050	.006	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
X3.9	Pearson Correlation	.161	.150	.060	.327**	.153	.115	.000	-.018	1	.147	.107	.210	.209	.156	.049	.224
	Sig. (2-tailed)	.208	.240	.638	.009	.232	.369	1.000	.892		.255	.404	.095	.099	.052	.725	.078
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
X3.10	Pearson Correlation	.416**	.000	.262*	.126	.255*	.173	.000	.020**	-.147	1	.330**	.343**	.179	.108	.136	.483**
	Sig. (2-tailed)	.001	1.000	.038	.319	.044	.174	1.000	.000	.250		.430	.006	.159	.400	.288	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
X3.11	Pearson Correlation	.353**	.142	.353**	.080	.316*	.186	.000	-.110	.107	.101	1	.213	.139	.256*	.059	.301*
	Sig. (2-tailed)	.005	.267	.005	.536	.012	.145	1.000	.392	.404	.430		.093	.340	.046	.646	.016
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
X3.12	Pearson Correlation	.306**	.000	.274*	.127	.030	.190	.130	.233	.210	.343**	.213	1	.305*	.242	.050	.575**
	Sig. (2-tailed)	.001	1.000	.030	.341	.765	.291	.311	.066	.095	.006	.093		.015	.056	.696	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
X3.13	Pearson Correlation	.142	.115	.067	-.004	.134	.118	.248*	.248*	.209	.179	.139	.305*	1	.115	.452**	.365**
	Sig. (2-tailed)	.267	.370	.605	.981	.293	.358	.050	.050	.099	.159	.280	.015		.370	.000	.003
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
X3.14	Pearson Correlation	.000	.131	.119	.126	.193	.139	.248*	.164	.246	-.058	-.159	.242	.115	1	.276*	.366**
	Sig. (2-tailed)	.804	.307	.352	.325	.196	.350	.029	.199	.052	.650	.646	.056	.368		.027	.002
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
X3.15	Pearson Correlation	.112	.269*	.008	.009	.006	.002	.191	.235	.045	.136	.059	.050	.452**	.276*	1	.365**
	Sig. (2-tailed)	.381	.033	.953	.955	.960	.988	.135	.064	.726	.288	.646	.696	.000	.027		.002
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
X3TOTAL	Pearson Correlation	.561**	.301*	.498**	.400**	.244	.327**	.266*	.451**	.224	.483**	.301*	.575**	.365**	.366**	.365**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.016	.000	.001	.054	.009	.035	.000	.078	.000	.016	.000	.003	.002	.002	
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63

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

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

Lampiran 12

UJI VALIDITAS *TURN OVER*

Correlations

Correlations

		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	XTOTAL
X4.1	Pearson Correlation	1	.379**	.468**	.405**	.735**
	Sig. (2-tailed)	.	.002	.000	.001	.000
	N	63	63	63	63	63
X4.2	Pearson Correlation	.379**	1	.425**	.438**	.680**
	Sig. (2-tailed)	.002	.	.001	.000	.000
	N	63	63	63	63	63
X4.3	Pearson Correlation	.468**	.425**	1	.636**	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.	.000	.000
	N	63	63	63	63	63
X4.4	Pearson Correlation	.405**	.438**	.636**	1	.818**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.	.000
	N	63	63	63	63	63
XTOTAL	Pearson Correlation	.735**	.680**	.842**	.818**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	63	63	63	63	63

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

Lampiran 7

Uji Validitas Kinerja

Lampiran 13

UJI VALIDITAS KINERJA

Correlations

Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	YTOTAL
Y1.1	Pearson Correlat	1	.596**	.406**	.454**	.433**	.438**	.326**	.663**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.001	.000	.000	.000	.009	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
Y1.2	Pearson Correlat	.596**	1	.450**	.647**	.348**	.435**	.440**	.734**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.005	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
Y1.3	Pearson Correlat	.406**	.450**	1	.606**	.506**	.478**	.433**	.728**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
Y1.4	Pearson Correlat	.454**	.647**	.606**	1	.538**	.512**	.655**	.848**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
Y1.5	Pearson Correlat	.433**	.348**	.506**	.538**	1	.534**	.518**	.739**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
Y1.6	Pearson Correlat	.438**	.435**	.478**	.512**	.534**	1	.676**	.777**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
Y1.7	Pearson Correlat	.326**	.440**	.433**	.655**	.518**	.676**	1	.783**
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
YTOTA	Pearson Correlat	.663**	.734**	.728**	.848**	.739**	.777**	.783**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	63	63	63	63	63	63	63	63

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

Lampiran 8

Output Regresi Pengaruh Kualitas Hidup KerjaTerhadap Kinerja Karyawan

Lampiran 14

OUTPUT REGRESI PENGARUH KUALITAS HIDUP KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	3.620389	.1857769	63
X1	3.007778	.5726127	63
X2	3.694444	.5206317	63
X3	5.092698	.2392745	63
X4	3.190476	.5512345	63

Variables Entered/Removed [b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4, X3, X1, X2 [a]		Enter

a. All requested variables entered

b. Dependent Variable: Y

Model Summary [b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.957[a]	.915	.909	.0559077

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

b. Dependent Variable: Y

ANOVA [b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1	Regression	1.959	4	.490	156.648	.000[a]
	Residual	.181	58	.003		
	Total	2.140	62			

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

b. Dependent Variable: Y

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig	95% Confidence Interval for B Lower Bound	95% Confidence Interval for B Upper Bound	Correlations Zero-order	Correlations Partial	Correlations Part	Collinearity Statistics Tolerance	Collinearity Statistics VIF
1	(Constant)	2.413	.158		15.318	.000	2.098	2.729					
	X1	.262	.013	.808	19.453	.000	.235	.289	.898	.931	.743	.846	1.182
	X2	7.187E-02	.015	.201	4.743	.000	.042	.102	.523	.529	.181	.810	1.231
	X3	7.962E-02	.032	.103	2.520	.015	[illegible]	.143	.365	.314	.096	.882	1.133
	X4	-7.922E-02	.013	-.235	-6.140	.000	[illegible]	-.053	-.198	-.628	-.235	[illegible]	[illegible]

a. Dependent Variable: Y

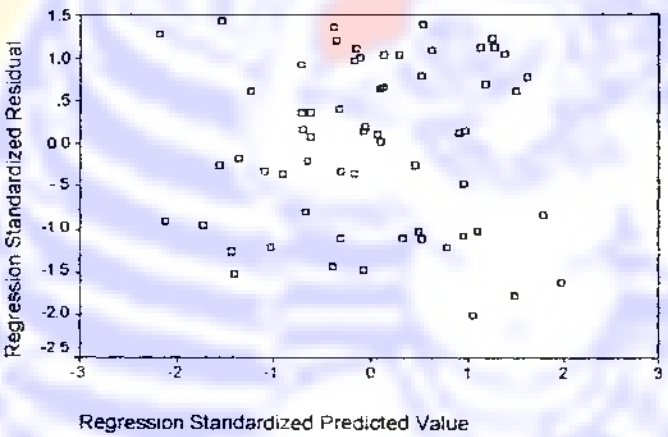
Lampiran 9

Grafik Heterokedastisitas Pengaruh Kualitas Hidup KerjaTerhadap Kinerja Karyawan

Lampiran 15

GRAFIK HETEROKEDASTISITAS PENGARUH KUALITAS HIDUP KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Charts



Lampiran 10

Tabel Nilai Distribusi F

Tabel
Nilai $F_{0.01}$
Degrees of Freedom for Numerator

Degrees of freedom for denominator

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	20	24	30	40	60	120	∞
1	4,052	5,000	5,403	5,625	5,764	5,859	5,928	5,982	6,023	6,056	6,106	6,157	6,209	6,235	6,261	6,287	6,313	6,339	6,366
2	98.5	99.0	99.2	99.2	99.3	99.3	99.4	99.4	99.4	99.4	99.4	99.4	99.4	99.5	99.5	99.5	99.5	99.5	99.5
3	34.1	30.8	29.5	28.7	28.2	27.9	27.7	27.5	27.3	27.2	27.1	26.9	26.7	26.6	26.5	26.4	26.3	26.2	26.1
4	21.2	18.0	16.7	16.0	16.5	15.2	15.0	14.8	14.7	14.5	14.4	14.2	14.0	13.9	13.8	13.7	13.7	13.6	13.5
5	16.3	13.3	12.1	11.4	15.5	10.7	10.5	10.3	10.2	10.1	9.89	9.72	9.55	9.47	9.38	9.29	9.20	9.11	9.02
6	13.7	10.9	9.78	9.15	8.75	8.47	8.26	8.10	7.98	7.87	7.72	7.56	7.40	7.31	7.23	7.14	7.06	7.97	6.88
7	12.2	9.55	8.45	7.85	7.46	7.19	6.99	6.84	6.72	6.62	6.47	6.31	6.16	6.07	5.99	5.91	5.82	5.74	5.65
8	11.3	8.65	7.59	7.01	6.63	6.37	6.18	6.03	5.91	5.81	5.67	5.52	5.36	5.28	5.20	5.12	5.03	4.95	4.86
9	10.6	8.02	6.99	6.42	6.06	5.80	5.61	5.47	5.35	5.26	5.11	4.96	4.81	4.73	4.65	4.57	4.48	4.40	4.31
10	10.0	7.56	6.55	5.99	5.64	5.39	5.20	5.06	4.94	4.85	4.71	4.56	4.41	4.33	4.25	4.17	4.08	4.00	3.91
11	9.65	7.21	6.22	5.67	5.32	5.07	4.89	4.74	4.63	4.54	4.40	4.25	4.10	4.02	3.94	3.86	3.78	3.69	3.60
12	9.33	6.93	5.95	5.41	5.06	4.82	4.64	4.50	4.39	4.30	4.16	4.01	3.86	3.78	3.70	3.62	3.54	3.45	3.36
13	9.07	6.70	5.74	5.21	4.86	4.62	4.44	4.30	4.19	4.10	3.96	3.82	3.66	3.59	3.51	3.43	3.34	3.25	3.17
14	8.86	6.51	5.56	5.04	4.70	4.46	4.28	4.14	4.03	3.94	3.80	3.66	3.51	3.43	3.35	3.27	3.18	3.09	3.00
15	8.68	6.36	5.42	4.89	4.56	4.32	4.14	4.00	3.89	3.80	3.67	3.52	3.37	3.29	3.21	3.13	3.05	2.96	2.87
16	8.53	6.23	5.29	4.77	4.44	4.20	4.03	3.89	3.78	3.69	3.55	3.41	3.26	3.18	3.10	3.02	2.93	2.84	2.75
17	8.40	6.11	5.19	4.67	4.34	4.10	3.93	3.79	3.68	3.59	3.46	3.31	3.16	3.08	3.00	2.92	2.83	2.75	2.65
18	8.29	6.01	5.09	4.58	4.25	4.01	3.84	3.71	3.60	3.51	3.37	3.23	3.08	3.00	2.92	2.84	2.75	2.66	2.57
19	8.19	5.93	5.01	4.50	4.17	3.94	3.77	3.63	3.52	3.43	3.30	3.15	3.00	2.92	2.84	2.76	2.67	2.58	2.49
20	8.10	5.85	4.94	4.43	4.10	3.87	3.70	3.56	3.46	3.37	3.23	3.09	2.94	2.86	2.78	2.69	2.61	2.52	2.42
21	8.02	5.78	4.87	4.37	4.04	3.81	3.64	3.51	3.40	3.31	3.17	3.03	2.88	2.80	2.72	2.64	2.55	2.46	2.36
22	7.95	5.72	4.82	4.31	3.99	3.76	3.59	3.45	3.35	3.26	3.12	2.98	2.83	2.75	2.67	2.58	2.50	2.40	2.31
23	7.88	5.66	4.76	4.26	3.94	3.71	3.54	3.41	3.30	3.21	3.07	2.93	2.78	2.70	2.62	2.54	2.45	2.35	2.26
24	7.82	5.61	4.72	4.22	3.90	3.67	3.50	3.36	3.26	3.17	3.03	2.89	2.74	2.66	2.58	2.49	2.40	2.31	2.21
25	7.77	5.57	4.68	4.18	3.86	3.63	3.46	3.32	3.22	3.13	2.99	2.85	2.70	2.62	2.53	2.45	2.36	2.27	2.17
30	7.56	5.39	4.51	4.02	3.70	3.47	3.30	3.17	3.07	2.98	2.84	2.70	2.55	2.47	2.39	2.30	2.21	2.11	2.01
40	7.31	5.18	4.31	3.83	3.51	3.29	3.12	2.99	2.89	2.80	2.66	2.52	2.37	2.29	2.20	2.11	2.02	1.92	1.80
60	7.08	4.98	4.13	3.65	3.34	3.12	2.95	2.82	2.72	2.63	2.50	2.35	2.20	2.12	2.03	1.94	1.84	1.73	1.60
120	6.85	4.79	3.95	3.48	3.17	2.96	2.79	2.66	2.56	2.47	2.34	2.19	2.03	1.95	1.86	1.76	1.66	1.53	1.38
∞	6.63	4.61	3.78	3.32	3.02	2.80	2.64	2.51	2.41	2.32	2.18	2.04	1.88	1.79	1.70	1.59	1.47	1.32	1.00

Tabel
Nilai $F_{0.05}$
Degrees of Freedom for Numerator

Degrees of freedom for denominator

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	20	24	30	40	60	120	∞
1	161	200	216	225	230	234	237	239	241	242	244	246	248	249	250	251	252	253	254
2	18.5	19.0	19.2	19.2	19.3	19.3	19.4	19.4	19.4	19.4	19.4	19.4	19.4	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5
3	10.1	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.74	8.70	8.66	8.64	8.62	8.59	8.57	8.55	8.53
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.91	5.86	5.80	5.77	5.75	5.72	5.69	5.66	5.63
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.68	4.62	4.56	4.53	4.50	4.46	4.43	4.40	4.37
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.00	3.94	3.87	3.84	3.81	3.77	3.74	3.70	3.67
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.57	3.51	3.44	3.41	3.38	3.34	3.30	3.27	3.23
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.28	3.22	3.15	3.12	3.08	3.04	3.01	2.97	2.93
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.07	3.01	2.94	2.90	2.86	2.83	2.79	2.75	2.71
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.91	2.85	2.77	2.74	2.70	2.66	2.62	2.58	2.54
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.79	2.72	2.65	2.61	2.57	2.53	2.49	2.45	2.40
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.69	2.62	2.54	2.51	2.47	2.43	2.38	2.34	2.30
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.60	2.53	2.46	2.42	2.38	2.34	2.30	2.25	2.21
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.53	2.46	2.39	2.35	2.31	2.27	2.22	2.18	2.13
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.48	2.40	2.33	2.29	2.25	2.20	2.16	2.11	2.07
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.42	2.35	2.28	2.24	2.19	2.15	2.11	2.06	2.01
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.38	2.31	2.23	2.19	2.15	2.10	2.06	2.01	1.96
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.34	2.27	2.19	2.15	2.11	2.06	2.02	1.97	1.92
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.31	2.23	2.16	2.11	2.07	2.03	1.98	1.93	1.88
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.28	2.20	2.12	2.08	2.04	1.99	1.95	1.90	1.84
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.25	2.18	2.10	2.05	2.01	1.96	1.92	1.87	1.81
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.23	2.15	2.07	2.03	1.98	1.94	1.89	1.84	1.78
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.20	2.13	2.05	2.01	1.96	1.91	1.86	1.81	1.76
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.18	2.11	2.03	1.98	1.94	1.89	1.84	1.79	1.73
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.16	2.09	2.01	1.96	1.92	1.87	1.82	1.77	1.71
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.09	2.01	1.93	1.89	1.84	1.79	1.74	1.68	1.62
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.00	1.92	1.84	1.79	1.74	1.69	1.64	1.58	1.51
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.92	1.84	1.75	1.70	1.65	1.59	1.53	1.47	1.39
120	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.83	1.75	1.66	1.61	1.55	1.50	1.43	1.35	1.25
∞	3.84	3.00	2.60	2.37	2.21	2.10	2.01	1.94	1.88	1.83	1.75	1.67	1.57	1.52	1.46	1.39	1.32	1.22	1.00

Lampiran 11

Tabel Nilai Distribusi t

Tabel
Nilai t

d.f.	$t_{0,10}$	$t_{0,05}$	$t_{0,025}$	$t_{0,01}$	$5_{0,005}$	d.f.
1	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657	1
2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	2
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	3
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	4
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	5
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	6
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	7
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	8
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	9
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	10
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	11
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	12
13	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	13
14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	14
15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	15
16	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	16
17	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	17
18	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	18
19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	19
20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	20
21	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	21
22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	22
23	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	23
24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	24
25	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	25
26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	26
27	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	27
28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	28
29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	29
inf.	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	inf.

Lampiran 12

Surat Keterangan Pelaksanaan Penelitian

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

PEMERINTAH KABUPATEN BONDOWOSO
BADAN PELAYANAN KESEHATAN
RUMAH SAKIT DAERAH "Dr. H. KOESNADI"
Jl. Kapten Piere Tendean No. 3, Telp : (0332) 421263 - 421974, Fax : (0332) 422311.
BONDOWOSO
Kode Pos : 68214

SURAT KETERANGAN

Nomor : 116 / 761 / 430.91 / 2005.

Bersama ini kami beritahukan bahwa mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya, atas nama :

- Nama : DHEDY SUMANTERI.
- NIM : 049815896.
- Jurusan : Manajemen.
- Alamat : Jl. Gubeng Airlangga 5 No. 36B, Surabaya..

telah mengadakan penelitian Skripsi di Rumah Sakit Daerah "Dr. H. Koesnadi" Bondowoso.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan seperlunya..

BADAN PELAYANAN KESEHATAN
RSD "Dr. H. KOESNADI" BONDOWOSO
Direktur,

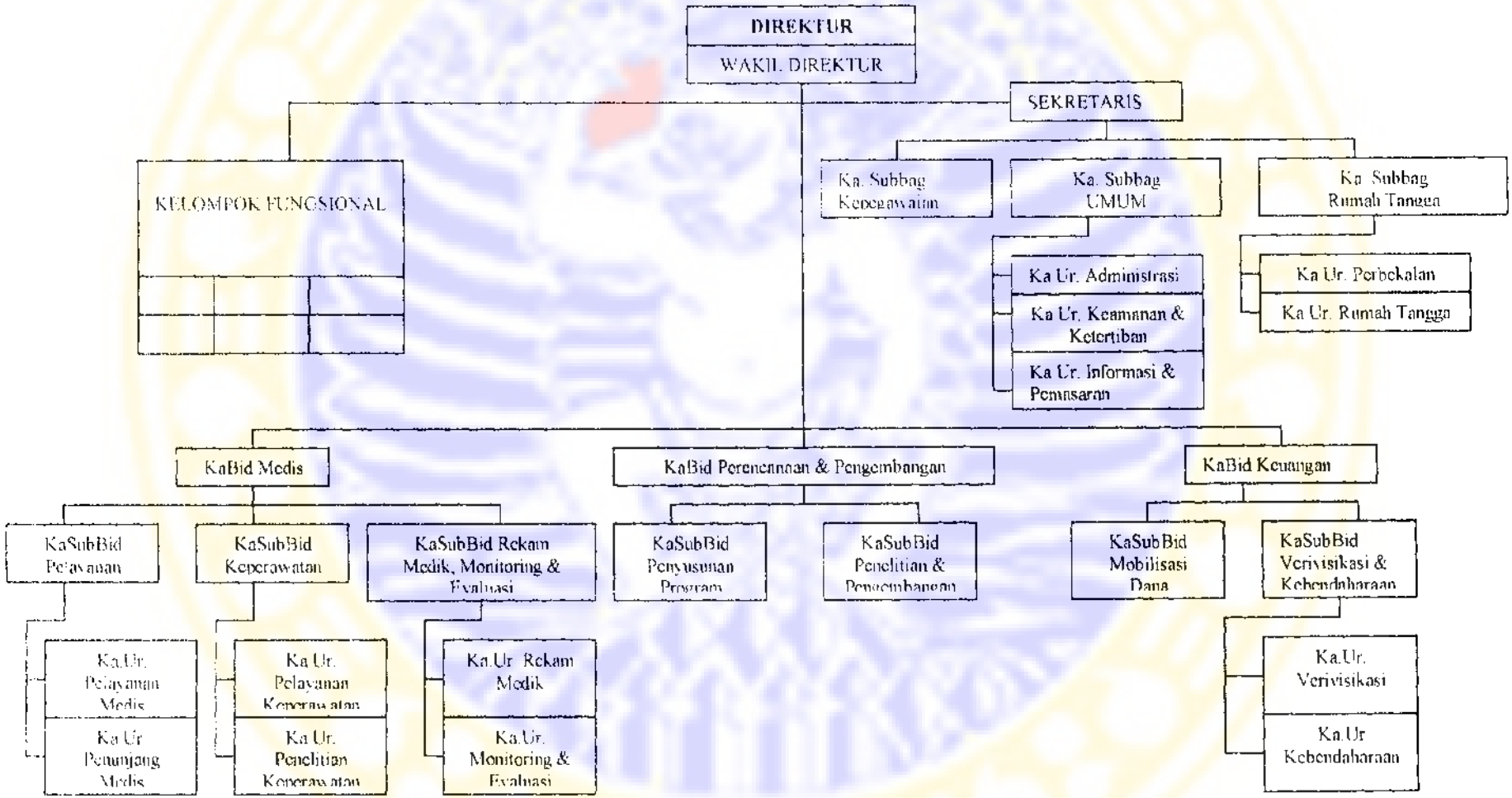
PEMERINTAH KABUPATEN BONDOWOSO
RSD Dr. H. KOESNADI

Dr. NGARTIJO HARTADJI, MKes
Pembina
NIP. 140 161 400

Lampiran 13

Gambar Struktur Organisasi RSD Dr.H.Koesnadi Bondowoso

Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Pelayanan Kesehatan RSD Dr.H. Koesnadi Bondowoso



Referensi : Badan Pelayanan Kesehatan RSD "Dr.H. Koesnadi" Bondowoso.