

**PENGARUH KOMITMEN KERJA DAN *QUALITY OF WORK LIFE*
(QWL) TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT. INDOFOOD CBP SUKSES MAKMUR CABANG JAMBI**



OLEH

NAMA : ALEX KURNIA PUTRA

NPM : B12022030

TESIS

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
guna memperoleh gelar Strata Dua (S2)
Magister Manajemen (MM)**

**Program Studi Magister Manajemen
Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS BATANGHARI
JAMBI
2016**

TANDA PERSETUJUAN TESIS

Dengan ini Komisi Pembimbing Tesis dan Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari, menyatakan bahwa Proposal Tesis yang disusun oleh :

Nama : Alex Kurnia Putra
Nomor Mahasiswa : B.12022030
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Komitmen Kerja dan *Quality Work Of Life* (QWL) terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi.

Telah disetujui dan disahkan sesuai dengan prosedur, ketentuan dan kelaziman yang berlaku dalam mengikuti Ujian Tesis pada tanggal seperti tertera di bawah ini.

Jambi, Maret 2016
Dosen Pembimbing I, Dosen Pembimbing II,

Prof.Dr.Ir.H.Hapzi Ali, MM

Hj.Fathiyah, SE, MSi

Ketua Program
Magister Manajemen

Dr. Hj. Arna Suryani, SE, M.Ak.Ak

TANDA PENGESAHAN TESIS

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan tim penguji Tesis dan komprehensif Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi Pada :

Hari : Kamis
Tanggal : 31 Maret 2016
Jam : 19.00 – 21.00
Tempat : Ruang Sidang Program Magister Manajemen Fakultas
Ekonomi Universitas Batanghari

Nama	Panitia Penguji	Tanda Tangan
Dr. H. Saiyid Syech, SE, MS	Ketua	_____
Yunan Surono, SE, MM	Sekretaris	_____
Dr. Susi Desmaryeni, SE, MM	Penguji Utama	_____
Prof. Dr. Ir. H. Hapzi Ali, MM	Anggota	_____
Dr. Hj. Arna Suryani, SE, M.Ak, Ak	Anggota	_____

Disahkan Oleh

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Batanghari

Ketua
Program Magister Manajemen

M. Zahari. MS, SE, MSi

Dr. Hj. Arna Suryani, SE, M.Ak, Ak

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Dengan ini komisi pembimbing tesis menyatakan bahwa tesis atas nama mahasiswa :

Nama : Alex Kurnia Putra
NPM : B.12022030
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Telah memenuhi persyaratan dan layak untuk ujian Tesis sesuai dengan prosedur yang berlaku pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi.

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Prof. Dr. Ir. H. Hapzi Ali, MM

Hj. Fatiyah, SE, MSi

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Tesis ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister) baik di Universitas Batanghari Jambi maupun diperguruan tinggi lain.
2. Tesis adalah murni gagasan, rumusan, penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Dalam Tesis tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Jambi, Maret 2016
Yang Membuat Pernyataan

Alex Kurnia Putra
NIM. B12022030

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan Puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan limpahan RahmatNya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis pada Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Batanghari Jambi dengan Judul “ **Pengaruh Komitmen Kerja dan *Quality Work Of Life* (QWL) terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi** ”

Dalam penyelesaian Tesis ini penulis banyak menghadapi berbagai kendala, namun demikian kendala - kendala tersebut dapat penulis selesaikan karena adanya ketekunan, kemauan dan tak lepas dari bantuan serta dorongan dari berbagai pihak serta doa yang dipanjatkan. Untuk itu, pada kesempatan ini secara khusus saya menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak H. Fachrudin Rozi, SH, MH Selaku Rektor Universitas Batanghari.
2. Bapak M. Zahari MS, SE, MSi Selaku Dekan Fakultas Ekonomi UMBARI
3. Ibu Dr. Hj. Arna Suryani, SE, M.Ak.Ak selaku Ketua Program Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi.
4. Bapak Prof. Dr. Ir. H. Hapzi Ali, MM sebagai Pembimbing I, yang telah meluangkan waktu dengan sabar dan terbuka dalam memberikan arahan dan bimbingan yang begitu berharga sehingga terselesainya tesis ini.
5. Ibu Hj. Fathiyah, SE, MSi, sebagai Pembimbing II, yang juga dengan penuh memberikan perhatian, arahan dan masukan dalam penyusunan tesis ini.

6. Para Dosen dan Staf administrasi Program Magister Manajemen Universitas Batanghari yang dengan rela dan tulus mendidik, membina, membimbing dan memberi pelayanan administrasi kepada penulis selama menekuni perkuliahan.
7. Seluruh rekan- rekan karyawan Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi yang telah banyak membantu, berkontribusi dan memberikan dukungan kepada penulis sehingga dapat terselesainya penulisan tesis ini.
8. Semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu.

Dengan segala kerendahan hati penulis memohon kepada Allah SWT semoga berkenan membalas semua amal baik tersebut diatas lebih banyak dari yang mereka berikan.

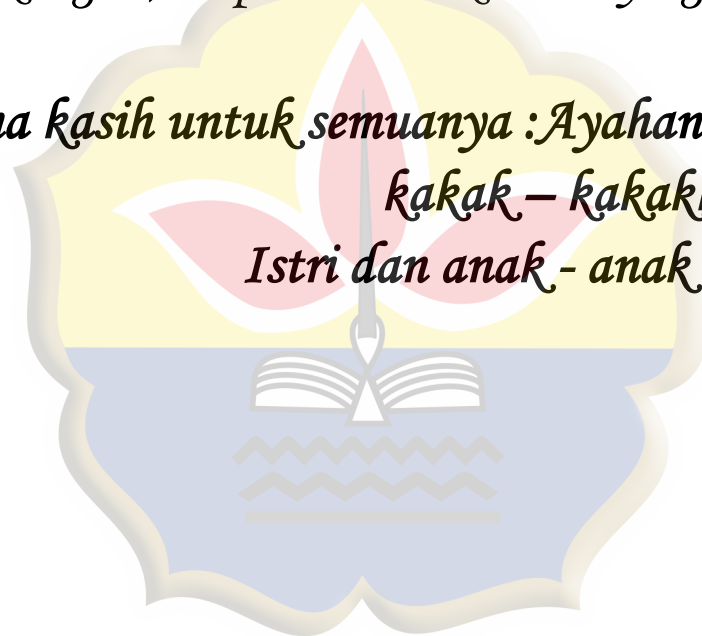
Penulis berharap tesis ini dapat dikembangkan lagi sebagai dasar oleh para peneliti kedepan dalam bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Tentunya penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna, karena penulis yakin bahwa masih ada kekurangan dan kesalahan baik dari segi kepadatan isi maupun tata cara penulisan. Oleh karena itu penulis mohon maaf atas semua kekurangan dalam tesis ini dan menerima dengan senang hati segala bentuk kritik maupun saran yang membangun.

Jambi, Maret 2016

P e n u l i s

*Dengan Memanfaatkan Puji Syukur atas
Rahmat dan Hidayah Allah SWT
Karya Sederhana ini saya persembahkan untuk
seluruh keluarga yang senantiasa memberikan
dukungan, inspirasi dan kasih sayang serta Doa.*

*Terima kasih untuk semuanya : Ayahanda, Ibunda,
kakak – kakakku, adikku,
Istri dan anak - anak ku tercinta*



ABSTRAK

Alex Kurnia Putra, ST / NPM B 12022030/ Pengaruh Komitmen Kerja dan Quality Work Of Life (QWL) terhadap kepuasan Kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi / Prof. Dr. Ir. H. Hapzi Ali, MM Pembimbing I / Hj.Fatihah, SE, MSi Pembimbing II.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh komitmen kerja, *Quality Work of Life* (QWL), kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pengaruh - pengaruh komitmen kerja, Quality Work of Life (QWL), kepuasan kerja dan kinerja karyawan di uji baik secara langsung maupun secara tidak langsung dengan mengambil 80 sampel karyawan.

Untuk menguji variable - variabel yang digunakan dalam penelitian di lakukan survey terhadap karyawan di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi. Kerangka Teori dan analisa data di lakukan dengan menggunakan Path Analysis.

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan : 1) Gambaran komitmen Kerja, Quality of Work Life (QWL), kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi adalah sebagai berikut : a) Komitmen Kerja karyawan masih belum memuaskan atau berada pada tingkatan yang cukup baik. b) QWL karyawan sudah berjalan baik sebagaimana yang diharapkan karyawan pada tingkatan yang cukup baik, masih belum memuaskan atau sesuai dengan yang diharapkan atau berada pada tingkatan yang cukup memenuhi kebutuhan c) Kepuasan kerja karyawan masih belum memuaskan atau berada pada tingkatan yang cukup baik. d) Kinerja karyawan pada tingkatan yang sudah baik, namun belum pada tingkatan yang sangat baik/memuaskan. 2) Komitmen dan QWL secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 3) Pengaruh komitmen kerja secara parsial terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan. 4) Pengaruh langsung QWL terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan. 5) Komitmen dan QWL mampu secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 6) Pengaruh komitmen kerja secara parsial terhadap kinerja adalah positif dan signifikan. 7) Pengaruh QWL terhadap kinerja karyawan secara parsial adalah positif dan signifikan. 8) Pengaruh komitmen kerja dan QWL secara bersama-sama melalui kepuasan kerja terhadap kinerja adalah positif. 9) Pengaruh komitmen kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja adalah positif dan signifikan. 10) Pengaruh QWL melalui kepuasan kerja terhadap kinerja adalah Signifikan. 11) Pengaruh kepuasan kerja secara langsung berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian ini merefleksikan bahwa komitmen kerja, Quality Work of Life (QWL), kepuasan kerja merupakan isu penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa hasil yang terkait dengan kinerja karyawan ini penting untuk mengelola perusahaan. Optimalisasi kualitas kerja dengan tetap melakukan evaluasi hasil kerja yang sesuai standar kerja yang ditetapkan, tindakan yang tidak konsisten terhadap individu mungkin menyebabkan konsekuensi negatif lainnya diperusahaan, minalnya kinerja yang rendah, perlawanan terhadap organisasi dan mungkin memunculkan perilaku ketidaktaatan karyawan.

Kata Kunci: Komitmen kerja, QWL, Kepuasan kerja dan kinerja

ABSTRACT

Alex Kurnia Putra, ST / NPM B 12022030/ The Influence of work commitment and *Quality Work Of Life* (QWL) toward job satisfaction and impact to employee performance of PT. Indofood CBP Sukses Makmur Jambi Branch / Prof. Dr. Ir. H. Hapzi Ali, MM the Advisor I / Hj.Fatimah, SE, MSi the Advisor II.

The purposes this research are to examine the influence of work commitment, *Quality of Work Life* (QWL), job satisfaction and employee performance. The influences of work commitment, *Quality of Work Life* (QWL), job satisfaction and employee performance tested both directly and indirectly by taking a sample of 80 employees.

To test the variables used in research conducted a survey of employees at PT. Indofood CBP Sukses Makmur Jambi Branch. Framework of theory and data analysis is done by using Path Analysis.

Based on the research results can be concluded: 1) Overview Work commitment, *Quality of Work Life* (QWL), job satisfaction and employee performance PT. Indofood CBP Sukses Makmur Jambi Branch are as follows: a) The Commitment to employee is still not satisfactory or are at a level that is good enough. b) Employee QWL has been going well as expected employee at a level which is quite good, is still not satisfactory or as expected or at the level that is sufficient to meet the needs c) Satisfaction of employees is still not satisfactory or are at a level that is good enough. d) Employees performance at a level which is already good, but not yet on a very good / satisfactory. 2) Commitment and QWL simultaneously positive and significant impact on job satisfaction. 3) The Influence of partial commitment to work on job satisfaction is a positive and significant. 4) QWL direct influence on job satisfaction is a positive and significant. 5) Commitment and QWL able to simultaneously positive and significant 6) The effect of partial work commitment to performance is positive and significant. 7) The influence of QWL partially on employee performance is positive and significant. 8) The Influence of commitment and QWL together through job satisfaction on performance is positive. 9) The influence of commitment to work through job satisfaction on performance is positive and significant. 10) The Influence of QWL through job satisfaction on performance is significant. 11) The influence of job satisfaction is directly significant.

Based on the results are reflection that work commitment, *Quality of Work Life* (QWL), job satisfaction is an important issue to improve performance of employees. Results of the study revealed that the results related to the employee's performance is important to manage the company. Optimizing the quality of work through constant work evaluation on appropriate working standards are set, action inconsistent to individuals may lead to other negative consequences in the company, such a low performance, resistance to the organization and may indicate the behavior of disobedience the employees.

Keywords: work commitment, QWL, job satisfaction and performance

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
TANDA PENGESAHAN TESIS	ii
TANDA PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERSETUJUANTESIS	iv
PERNYATAAN	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
LAMPIRAN.....	xix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	14
1.3. Rumusan Masalah	18
1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian	20
1.4.1 Tujuan Penelitian.....	20
1.4.2 Manfaat Penelitian.....	21
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori	23
2.1.1 Komitmen Kerja	23
2.1.2 Kualitas Kehidupan Kerja (<i>Quality of Work Life</i>)	37
2.1.3 Kepuasan Kerja.....	45
2.1.4 Kinerja Karyawan.....	65
2.2 Penelitian Terdahulu	78
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	83
2.4 Hipotesis Penelitian	88
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Objek Penelitian.....	90

3.2. Metode Penelitian	90
3.3. Jenis dan Sumber Data	91
3.4. Tehnik Pengumpulan Data	92
3.5. Populasi dan Sampel	93
3.6. Operasional Variabel	94
3.7. Metode Analisis	98
3.7.1. Analisis Deskriptif.....	98
3.7.2. Analisis Kuantitatif	101
3.7.3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas.....	109
3.7.4. Pengujian Asumsi Klasik.....	113
3.7.5. Pengujian Hipotesis.....	114

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian	117
4.1.1 Profil Responden.....	117
4.1.2. Deskripsi Variabel Penelitian.....	121
4.1.2.1 Variabel Komitmen Kerja.....	121
4.1.2.2 Variabel <i>Quality of Work Life</i>	136
4.1.2.3 Variabel Kepuasan Kerja	153
4.1.2.4 Variabel Kinerja	165
4.1.3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Data	177
4.1.4. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	183
4.2. Analisa dan Pembahasan	201
4.2.1 Pengujian Hipotesis pertama, Gambaran Komitmen Kerja,(QWL),Kepuasan kerja dan Kinerja	201
4.2.1.1 Komitmen kerja.....	201
4.2.1.2 Quality of Work Life (QWL).....	204
4.2.1.3 Kepuasan Kerja	207
4.2.1.4 Kinerja.....	210
4.2.2 Pengujian Hipotesis Kedua, Pengaruh Komitmen Kerja dan QWL terhadap Kepuasan kerja Karyawan	213
4.2.3 Pengujian Hipotesis ketiga Pengaruh Komitmen Kerja Terhadap Kepuasan kerja Karyawan	216

4.2.4	Pengujian Hipotesis keempat, Pengaruh QWL Terhadap Kepuasan kerja Karyawan	217
4.2.5	Pengujian Hipotesis kelima, Pengaruh komitmen kerja dan QWL terhadap kinerja	219
4.2.6	Pengujian Hipotesis keenam, Pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja karyawan	220
4.2.7	Pengujian Hipotesis ketujuh, Pengaruh QWL terhadap Kinerja.....	223
4.2.8	Pengujian Hipotesis kedelapan, Pengaruh Komitmen Kerja, QWL, melalui Kepuasan kerja terhadap kinerja	225
4.2.9	Pengujian Hipotesis kesembilan, Pengaruh Komitmen kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	226
4.2.10	Pengujian Hipotesis ke sepuluh, Pengaruh QWL melalui Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	227
4.2.11	Pengujian Hipotesis ke sebelas, Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja	229
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1.	Kesimpulan	233
5.2.	Saran - saran	238
5.2.1.	Saran Akademis	238
5.2.2.	Saran Operasional	238
	DAFTAR PUSTAKA	240
	LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

No	Keterangan	Halaman
Tabel 1.1	Perkembangan Nilai Penjualan Pada PT. Indofood CBP Cabang Jambi tahun 2010-2015	5
Tabel 1.2	Tingkat Kehadiran Karyawan Dalam mengikuti Apel Pagi Pada PT. Indofood CBP Cabang Jambi	6
Tabel 1.3	Rekapitulasi Kepuasan Karyawan Tahun 2014	9
Tabel 2.1	Defenisi Kinerja menurut para ahli	66
Tabel 2.2	Hubungan antara Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan menurut beberapa peneliti	82
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel	94
Tabel 4.1	Distribusi Frekuensi Responden Menurut Kelompok Umur	118
Tabel 4.2	Distribusi Frekuensi Responden Menurut jenis kelamin	119
Tabel 4.3	Distribusi Frkuensi Responden Menurut Status Perkawinan	120
Tabel 4.4	Frekuensi Responden Dirinci Menurut Masa Kerja	121
Tabel 4.5	Tanggapan Responden Pada Dimensi Memiliki Kepedulian	122
Tabel 4.6	Tanggapan Responden Pada Dimensi Aktif Berperan	125
Tabel 4.7	Tanggapan Responden Pada Dimensi Kerelaan Memenuhi Kewajiban	127

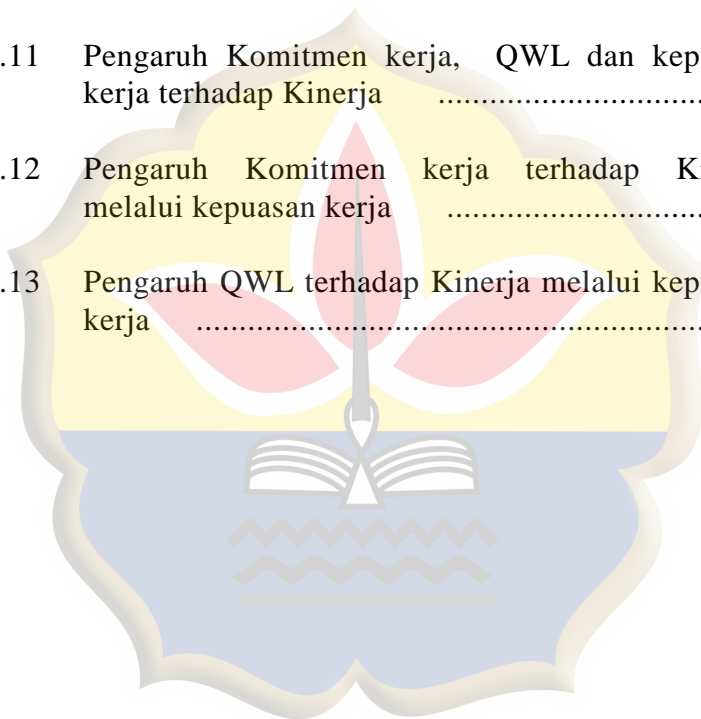
Tabel 4.8	Tanggapan Responden Pada Dimensi Sadar Atas Keputusan yang Diambil	129
Tabel 4.9	Tanggapan Responden Pada Dimensi Tidak Ragu	132
Tabel 4.10	Rekapitulasi Jawaban Responden Menurut Dimensi pada variable Komitmen Kerja	135
Tabel 4.11	Tanggapan Responden Pada Dimensi Partisipasi karyawan	137
Tabel 4.12	Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Kompensasi yang layak	139
Tabel 4.13.	Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Pengembangan karir	141
Tabel 4.14	Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Lingkungan kerja	144
Tabel 4.15	Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Kebanggaan	146
Tabel 4.16	Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Keamanan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja	148
Tabel 4.17	Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Komunikasi	150
Tabel 4.18.	Rekapitulasi Jawaban Responden Menurut Dimensi pada variable QWL	153
Tabel 4.19	Tanggapan Responden Pada Dimensi Pekerjaan itu sendiri	154
Tabel 4.20	Tanggapan Responden Pada Dimensi Bayaran	156
Tabel 4.21	Tanggapan Responden pada Dimensi Kesempatan promosi	158
Tabel 4.22	Tanggapan Responden Pada Dimensi Atasan	160
Tabel 4.23	Tanggapan Responden Pada Dimensi Rekan kerja	162

Tabel 4.24	Rekapitulasi Jawaban Responden Menurut Dimensi pada variable Kepuasan kerja.....	165
Tabel 4.25	Tanggapan Responden Pada Kualitas Kerja	166
Tabel 4.26	Tanggapan Responden Pada Dimensi Kuantitas kerja.....	168
Tabel 4.27	Tanggapan Responden Pada Dimensi Ketepatan waktu	170
Tabel 4.28	Tanggapan Responden Pada Dimensi Efektivitas biaya	172
Tabel 4.29	Rekapitulasi Jawaban Responden Menurut Dimensi pada variable Kinerja	176
Tabel 4.30	Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel Komitmen Kerja Karyawan	178
Tabel 4.31	Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel QWL	178
Tabel 4.32	Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel Kepuasan	179
Tabel 4.33	Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel Kinerja.....	180
Tabel 4.34	Hasil perhitungan Reliabilitas terhadap variabel Komitmen Kerja, QWL, Kepuasan kerja dan Kinerja.....	181
Tabel 4.35	One-Sampel Kolmogorov-Smirnov Test	182
Tabel 4.36	Nilai-Nilai Koefisien Pengaruh Komitmen Kerja dan QWL Terhadap Kepuasan kerja karyawan	185
Tabel 4.37	Nilai-Nilai Koefisien Pengaruh Komitmen Kerja dan QWL Terhadap Kinerja karyawan	190

DAFTAR GAMBAR

No	Keterangan	Halaman
Gambar 1.1	Quality of Work Life (Cascio, 2006).....	41
Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	87
Gambar 3.1	StrukturUtama Jalur Penelitian.....	102
Gambar 3.2	Diagram Struktur 1 Pengaruh Komitmen kerja dan QWL terhadap Kepuasan kerja Karyawan dengan rumus $Y = P_{yX1} \cdot X_1 + P_{yX2} \cdot X_2 + e$ \	103
Gambar 3.3	Diagram Struktur II Pengaruh Komitmen kerja dan QWL terhadap Kepuasan kerja Karyawan dengan rumus $Z = P_{zX1} \cdot X_1 + P_{zX2} \cdot X_2 + e$	105
Gambar 3.4	Diagram Struktur III Pengaruh Komitmen kerja , QWL Melalui Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan rumus sebagai bertikut $Z = P_{zX1} \cdot X_1 + P_{zX2} \cdot X_2 + P_{zy} \cdot y + e$	106
Gambar 3.5	Gambar Struktur IV Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan $Z= P_{zy} \cdot y + e$	108
Gambar 4.1	Diagram Akumulasi Tanggapan Responden Mengenai Variabel Komitmen kerja Karyawan	135
Gambar 4.2	Diagram Akumulasi Tanggapan Responden Pada Variabel QWL Karyawan	152
Gambar 4.3	Diagram Akumulasi Tanggapan Responden Mengenai Kepuasan kerja Karyawan	164
Gambar 4.4	Diagram Akumulasi Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Karyawan	175
Gambar 4.5.	Pengaruh Komitmen Kerja dan QWL thhadap Kepuasan kerja	183

Gambar 4.6	Pengaruh Komitmen Kerja terhadap Kepuasan kerja	186
Gambar 4.7	Pengaruh QWL terhadap Kepuasan kerja	188
Gambar 4.8	Pengaruh Komitmen Kerja dan QWL Secara bersama-sama terhadap Kinerja	189
Gambar 4.9	Pengaruh Komitmen kerja terhadap Kinerja	192
Gambar 4.10	Pengaruh QWL terhadap Kinerja	193
Gambar 4.11	Pengaruh Komitmen kerja, QWL dan kepuasan kerja terhadap Kinerja	165
Gambar 4.12	Pengaruh Komitmen kerja terhadap Kinerja melalui kepuasan kerja	197
Gambar 4.13	Pengaruh QWL terhadap Kinerja melalui kepuasan kerja	199



DAFTAR LAMPIRAN

No	Keterangan	Halaman
Lampiran 1	: Kuisisioner Penelitian Variabel Kinerja	244
Lampiran 2	: Kuisisioner Penelitian Variabel Kepuasan kerja	245
Lampiran 3	: Kuisisioner Penelitian Variabel Komitmen kerja	246
Lampiran 4	: Kuisisioner Penelitian Variabel QWL	247
Lampiran 5	: Tabulasi Data	249
Lampiran 6	: Hasil Pengujian Validitas Data	261
Lampiran 7	: Hasil Pengujian Reliabilitas Data	267
Lampiran 8	: Pengujian Normalitas Data	271
Lampiran 9	: Data Interval	272
Lampiran 10	: lampiran hasil Pengujian Regresi	285
Lampiran 11	: Hasil Pengujian Korelasi	289

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Salah satu tujuan perusahaan adalah mendapatkan keuntungan dari usahanya dan selalu berupaya untuk menjaga dan mempertahankan kelangsungan hidup usaha serta meningkatkan dan mengembangkan usahanya. Perusahaan akan melakukan berbagai upaya untuk mencapai tujuan tersebut dengan menggunakan faktor-faktor produksi yang meliputi modal, skill, teknologi dan karyawan yang ada. Dewasa ini persaingan dalam dunia usaha menunjukkan adanya persaingan yang semakin lama semakin ketat. Hal ini menuntut setiap perusahaan harus mampu menyediakan barang-barang atau jasa-jasa kepada konsumen dalam kualitas yang baik dan pelayanan yang baik pula. Mampunya perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat tersebut, tidak terlepas dari kemampuan atau kualitas yang ada pada sumber daya manusia atau karyawan di perusahaan tersebut. Tuntutan akan kemampuan dan tanggung jawab pada setiap pribadi yang ada di setiap perusahaan menjadi semakin tinggi. Selain kualitas sumberdaya yang menentukan, komitmen organisasinya juga punya pengaruh dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat berharga, maka perusahaan bertanggungjawab untuk memelihara kualitas kehidupan

kerja (*Quality of Work Life*) dan membina tenaga kerja agar bersedia memberikan kontribusinya secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan (Pruijt, 2003). *Quality of Work Life* merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi (Lewis dkk, 2001). Adanya kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) juga menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dan bertahan di dalam organisasi. Hal itu juga dapat dinilai bahwa karyawan menunjukkan rasa puasnya terhadap perlakuan perusahaan terhadap dirinya. Kepuasan dapat dipandang sebagai pernyataan positif hasil dari penilaian para karyawan terhadap apa yang telah dilakukan oleh perusahaan/organisasi kepada para karyawannya. Kepuasan karyawan akan dapat menumbuhkan komitmen dan loyalitas karyawan. Penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara praktek kualitas kehidupan kerja dengan komitmen dan kinerja karyawan (Aripin, 2012). Penelitian yang dilakukan oleh Wyatt dan Wah (2001) terhadap pekerja di Singapura menyebutkan bahwa pekerja ingin diperlakukan sebagai individu yang dihargai di tempat kerja. Kinerja yang bagus akan dihasilkan pekerja jika mereka dihargai dan diperlakukan seperti layaknya manusia dewasa. Hasibuan (2003), menyatakan bahwa tolak ukur yang mutlak dalam mengukur tingkat kepuasan tidak ada, oleh karena itu diperlukan suatu cara dalam mengukur tingkat kepuasan karyawan suatu perusahaan atau organisasi. Salah satu cara dalam mengukur tingkat kepuasan karyawan adalah dengan mengetahui perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kualitas

kehidupan kerjanya atau *quality of work life*. Kualitas kehidupan kerja merupakan upaya untuk mencapai kinerja yang unggul, produktivitas yang tinggi dan upaya untuk mencapai kepuasan diri dan lingkungan kerja yang optimal (Arifin, 2009).

Salah satu masalah pokok dalam manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana mencari cara yang terbaik untuk mencapai kepuasan karyawan. Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan dalam usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia suatu perusahaan, apabila kepuasan kerja karyawan terpenuhi, mereka akan cenderung memiliki motivasi untuk bekerja, sebaliknya ketidakpuasan akan mengakibatkan tingginya tingkat keluar masuk karyawan, ketidakhadiran, pemogokan, dan tindakan-tindakan negatif lainnya yang dapat merugikan perusahaan. Penelitian terhadap kepuasan karyawan dapat mengetahui hal-hal yang perlu diperhatikan untuk memperoleh kondisi kerja yang mendukung kepuasan karyawan sehingga dapat tercipta karyawan yang berkualitas, selain itu dengan mengetahui tingkat kepuasan karyawan, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas serta efisiensi yaitu melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya (As'ad, 2005).

Sebagai perusahaan nasional Indonesia yang memiliki misi sebagai penyedia solusi kebutuhan pangan, PT. Indofood CBP Tbk, berkontribusi memberikan produk makanan olahan bermutu yang aman, higienes serta halal, yang tersebar diseluruh penjuru Nusantara dan menembus pasar

mancanegara. PT. Indofood CBP Sukses Makmur divisi Noodle yang mempunyai berbagai cabang dalam hal ini di Jambi khususnya harus senantiasa meningkatkan kualitasnya agar dapat unggul dalam bersaing dengan perusahaan perusahaan kompetitornya. Produk yang berkualitas hanya dapat diperoleh dari sumber daya manusia yang memiliki kualitas yang tinggi. Seperti halnya perusahaan lainnya, PT. Indofood CBP Sukses Makmur cabang Jambi berupaya untuk meningkatkan kinerja organisasi dan kinerja individu.

Setiap individu menginginkan kinerja yang memuaskan. Nilai yang sangat memuaskan tersebut akan menuntun mereka menapak karir lebih baik di masa yang akan datang. Namun sebaliknya apabila hasil penilaian tersebut mengecewakan mereka maka berarti sangat kecil kemungkinan peluang mendapat promosi karir di masa yang akan datang. Dari beberapa variabel yang dapat mempengaruhi kinerja maka dalam kajian ini berupaya mengkaji variabel komitmen kerja, *Quality Of Work Life* (QWL) dan kepuasan kerja. Komitmen kerja merupakan dasar yang dapat mendorong seseorang untuk bekerja atau melakukan sesuatu guna mencapai tujuan yang telah digariskan oleh organisasi, yaitu dengan menjaga konsistensi dan keteguhan hati dalam bekerja, sementara QWL merupakan gambaran dari sikap hidup yang berkualitas yang selalu memandang perilaku dari sudut yang positif, sementara kepuasan kerja sendiri merupakan gambaran dari sikap atas pandangan terhadap hasil pekerjaan yang telah dilakukan oleh seseorang.

Untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya tentunya tidak terlepas komitmen kerja yang dapat menggerakkan semua potensi yang dimiliki individu dalam upaya mencapai visi dan misi organisasi, sehingga mendorong setiap individu untuk bekerja secara optimal dan memberikan kontribusi terbaik yaitu dengan caya memberikan motivasi dalam arti semangat berperan serta secara aktif dalam proses produksi bagi seorang karyawan.

PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi dalam menyelenggarakan urusan - urusan keorganisasian menyadari bahwa diperlukan dukungan karyawan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari mutlak diperlukan yang pada gilirannya akan dapat meningkatkan kinerja secara maksimal. Untuk mampu memberikan kepuasan kerja karyawan secara lebih optimal maka aspek komitmen dan QWL akan memberikan arah bagi peningkatan kinerja karyawan. Salah satu indikasi dari meningkatnya kinerja perusahaan adalah meningkatnya penjualan perusahaan, begitu juga dengan PT. Indofood CBP Cabang Jambi, salah satu keberhasilan dari penjualan adalah meningkatnya omzet penjualan sebagaimana tergambar pada tabel berikut :

Tabel 1.1.
Perkembangan Nilai Penjualan Pada PT. Indofoof CBP Cabang Jambi
Periode 2010-2015

Tahun	Nilai Penjualan	Perkembangan (%)
2010	25.633.256.000	-
2011	26.663.320.000	4,018
2012	27.958.250.000	4,857
2013	27.665.260.000	-1,048

2014	25.352.230.000	-8,361
2015	22.385.000.000	-11,704
		-2,448

Sumber : PT. Indofood CBP sukses makmur cabang Jambi, 2015

Berdasarkan tabel 1.1 tergambar bahwa selama periode 2010-2015 nilai penjualan pada PT. Indofoof CBP Cabang Jambi menunjukkan kecenderungan yang menurun, sebagai gambaran sejak tahun 2013 nilai penjualan perusahaan mengalami trend yang negatif, bahkan selama periode 2010-2013 nilai penjualan perusahaan menunjukkan laju penurunan sebesar 2,448. Penurunan ini disebabkan banyak faktor, dari sisi manajemen sumber daya manusia misalnya adalah komitmen kerja karyawan yang labil belum konsisten dan labil.

Upaya mengoptimalkan komitmen kerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi dilakukan perusahaan dengan mengupayakan peningkatan beberapa indikator, salah satunya dapat dilihat dari kehadiran karyawan dalam mengikuti apel pagi. Upaya ini dapat menggambarkan adanya keinginan yang kuat dari karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tepat waktu sebagaimana tergambar pada tabel berikut :

Tabel 1.2.
Tingkat Kehadiran Karyawan Dalam mengikuti Apel Pagi
Pada PT. Indofood CBP Cabang Jambi
Periode 2012 -2015

Tahun	2012				2013				2014				2015			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Januari	187	18	1	206	192	13	1	213	192	20	1	213	199	20	2	221
Febuari	186	8	12	206	186	13	14	213	165	34	14	213	186	24	11	221
Maret	183	14	9	206	183	16	14	213	184	19	10	213	189	22	10	221
April	190	9	7	206	191	16	6	213	191	17	5	213	194	16	11	221
Mei	193	7	6	206	193	12	8	213	194	14	5	213	201	15	5	221
Juni	193	8	5	206	194	12	7	213	194	10	9	213	197	12	11	221
Juli	175	23	8	206	181	24	8	213	181	24	8	213	182	28	11	221
Agustus	182	12	12	206	184	17	12	213	171	15	27	213	175	25	31	221
Sept	194	8	4	206	195	13	5	213	198	12	3	213	197	18	6	221
Oktober	193	5	8	206	196	8	9	213	196	13	4	213	201	16	4	221
Nov	187	9	10	206	195	8	10	213	195	9	9	213	196	12	13	221
Des	187	8	11	206	192	12	9	213	192	14	7	213	192	14	15	221

Sumber : PT. Indofood CBP Cabang Jambi, 2015

Keterangan :

1. Izin
2. Tidak Hadir
3. Sakit
4. Jumlah Pegawai

Berdasarkan tabel di atas tergambar secara jelas bahwa selama tahun 2015 masih ditemukan karyawan yang datang terlambat atau tidak hadir mengikuti apel pagi. Indikator ini menjadi pertimbangan yang dapat mencerminkan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya.

Komitmen kerja sangat berkaitan erat dengan kualitas sumberdaya manusia. Komitmen kerja karyawan dapat ditingkatkan pada tingkatan yang optimal apabila diberikan stimulasi melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan pelatihan merupakan gerbang meningkatkan kemampuan kerja karyawan sampai pada tahap yang optimal. Oleh karenanya kemampuan kerja merupakan variabel ekstern yang dapat ditingkatkan. Komitmen kerja dapat ditingkatkan dengan reward dan punishment.

Quality Work Of Life merupakan gambaran variabel lainnya yang memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kualitas hidup dalam bekerja mencerminkan perilaku positif dan kenyamanan dalam bekerja. QWL merupakan perwujudan dari ketenangan dan keyakinan diri bahwa dalam bekerja unsur kenyamanan merupakan kebutuhan karyawan dalam bekerja, dengan kenyamanan dan keamanan dalam bekerja akan mendorong merasa puas dalam bekerja yang pada gilirannya akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kualitas hidup dalam bekerja dapat dicerminkan dari keteraturan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, termasuk di antaranya adalah membersihkan tempat kerja dan membuat senyaman mungkin agar semua peralatan kerja tertata dengan rapi dan berada pada tempat yang sudah ditentukan, termasuk juga di dalamnya adalah kondisi lingkungan kerja yang kondusif. Dengan adanya keteraturan dalam bekerja dan kondisi lingkungan kerja yang nyaman diharapkan angka kecelekaan kerja dapat diminimalisir bahkan berada pada level *Zero Accident*. Hal ini tentu saja akan membuat kualitas kehidupan dalam bekerja semakin baik.

Salah satu indikator semakin membaiknya kualitas hidup dalam bekerja adalah adanya pemberian fasilitas dalam bekerja dan kenyamanan dalam bekerja. Beberapa pemberian fasilitas kerja diantaranya adalah tersedianya mobil angkutan baik untuk menjemput karyawan ketika hendak bekerja maupun mengantar karyawan ketika pulang kerja sebanyak 5 unit, kemudian fasilitas pendingin ruangan kerja, fasilitas peralatan kerja dan yang tidak kalah pentingnya fasilitas kerja yang diberikan oleh perusahaan adalah waktu istirahat yang cukup memadai, yaitu pada pukul 10 pagi perusahaan menyediakan kopi break, yaitu pemberian makanan dan minuman ringan yang dapat menghilangkan kelelahan karyawan dalam bekerja dan mengupayakan agar karyawan tetap fokus dalam bekerja, kemudian fasilitas pemberian makan siang dan waktu istirahat yang dapat digunakan untuk sholat, makan siang dan bersitirahat.

Pemberian berbagai fasilitas kerja oleh perusahaan bertujuan agar karyawan tetap fokus pada pekerjaannya, mampu menjaga stamina tubuh

dan tentu saja agar produktivitas pekerja dapat tetap terjaga. Hal ini bertujuan agar kualitas kehidupan dalam bekerja akan tetap terjaga yang pada gilirannya akan memberikan rasa aman dan nyaman bagi karyawan dalam bekerja, sehingga dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap perkembangan perusahaan secara keseluruhan.

Secara berkala perusahaan melakukan survei terhadap tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja. Hal ini dimaksudkan agar diperoleh gambaran secara menyeluruh atas program-program yang berkaitan dengan sumber daya manusia, sehingga dapat diketahui apakah mengalami perkembangan positif atau dipandang baik dalam mendorong peningkatan kinerja perusahaan dan memberikan perhatian terhadap tingkat kepuasan kerja para karyawannya, namun berdasarkan hasil survey kepuasan karyawan yang dilakukan oleh bidang Sumber Daya Manusia diperoleh hasil bahwa sebagian besar karyawan ternyata masih banyak karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 1.3 dibawah ini.

Tabel 1.3
Rekapitulasi Kepuasan Karyawan Tahun 2014

No	Jenis Karyawan	Kategori kepuasan	
		Puas (%)	Tidak Puas (%)
1	Departement Accounting	48	52
2	Departement HR	54	46
3	Departement Produksi	31	69
4	Departement Purchasing	57	43
5	Departement Teknik	48	52
6	Departement Warehouse	39	61
7	Dept. Marketing Office	54	46
8	Dept. Marketing Sales & Distribusi	33	67
	Rata - Rata	45.5 %	54.5 %

Sumber : Indofood CBP cabang Jambi, 2015

Pada tabel 1.3 menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan (54.5%) masih merasa tidak puas dengan pekerjaannya, karena masih tingginya angka ketidakpuasan tersebut hal ini dapat mengindikasikan bahwa tingkat komitmen kerja karyawan belum optimal.

Semakin kuatnya persaingan bisnis membuat perusahaan berupaya mendorong secara positif beberapa faktor penting, diantaranya adalah komitmen kerja, termasuk upaya perusahaan untuk mendorong karyawan mampu beradaptasi dengan lingkungan yang senantiasa berubah. Adaptasi lingkungan bisa berarti dalam hal lingkungan administratif perusahaan yang berarti perusahaan harus melakukan restrukturisasi dalam organisasinya. Bentuk adaptasi lainnya adalah dalam hal manajemen sumber daya manusia, seperti pengembangan karir, pelatihan dan perencanaan pembagian keuntungan yang fleksibel. Seiring dengan berubahnya komposisi dari tenaga kerja, berubah pula nilai-nilai kolektif, tujuan dan kebutuhan sumber daya manusia. Perusahaan harus memonitor perubahan kebutuhan tersebut jika mereka ingin mempertahankan tenaga kerja yang produktif.

Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (*internal factor*) maupun upaya strategis dari perusahaan. Faktor-faktor internal misalnya motivasi, tujuan, harapan dan lain-lain, sementara contoh faktor eksternal adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang

mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dalam upaya memberdayakan karyawan dan pengembangan karyawan, pihak manajerial selalu berupaya melakukan tugas fungsinya melalui *planning, organizing, staffing, directing* dan *controlling* dengan tujuan agar bisa mencapai sasaran. Mengelola dengan menyediakan sarana dan prasarana dimana berusaha mewujudkan lingkungan kerja dan iklim kerja yang kondusif yang bisa mendorong karyawan selalu berinovasi dan berkreasi termasuk membuat sistem yang *fair* dan struktur yang fleksibel dengan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan manusiawi, memperhatikan kemampuan karyawan dan usahanya dalam mencapai tujuan karirnya.

Untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan profesional, perlu ditumbuhkan budaya kerja yang baik. Budaya kerja akan mampu muncul dalam kinerja seseorang karyawan jika mereka mempunyai dasar nilai-nilai yang baik dan luhur. Kemunculan tersebut didorong oleh suatu lingkungan kerja yang kondusif. Penting bagi perusahaan untuk membuat karyawan merasa nyaman dengan pekerjaan dan lingkungan kerja sehingga mereka dapat mencapai kinerja terbaik. Karena sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat berharga, maka perusahaan bertanggungjawab untuk memelihara kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) dan membina tenaga kerja agar bersedia memberikan

sumbangannya secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan (Pruijt,2003 dalam Zin 2004).

Komitmen kerja juga dapat dipandang sebagai suatu keadaan yang mana seorang karyawan atau individu memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, komitmen kerja yang tinggi menunjukkan tingkat keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi yang mempekerjakannya (Eaton, dkk,2002; Prapti dkk,2004). Hingga saat ini berbagai riset telah membuktikan bahwa komitmen terhadap pekerjaan berpengaruh secara signifikan terhadap *work outcomes* seperti keinginan untuk pindah kerja, kinerja, kepuasan kerja dan tingkat kemangkiran (Cohen, 2009 dalam Lindawati, 2009).

Komitmen organisasi merupakan derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya. Komitmen kerja yang dimiliki karyawan dalam bekerja di perusahaan atau organisasi dalam konteks ini tidak lagi dipandang semata-mata mencari nafkah belaka, tetapi lebih mendalam. Dengan adanya konsep kualitas kehidupan kerja dimana kebijakan pihak manajemen memperdayakan organisasi melalui lingkungan kerja yang manusiawi melalui empat dimensi kualitas kehidupan kerja tersebut maka karyawan akan lebih merasa dihargai sehingga komitmen kerja pada perusahaan juga lebih tinggi.

Manajemen kinerja yang diterapkan oleh perusahaan ternyata belum berhasil sepenuhnya meningkatkan antusiasme karyawan untuk memberikan hasil karya yang lebih baik untuk organisasi yang dipengaruhi oleh kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang rendah. Kenyataan tersebut dapat diketahui dari pengamatan data kondisi absensi karyawan di Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi mengalami penurunan setiap tahunnya tetapi tingkat absensi tersebut masih diatas target yang ditetapkan oleh perusahaan. Masih adanya tingkat absensi yang tidak mencapai target ini dipengaruhi oleh rendahnya komitmen organisasional.

Hal tersebut didukung oleh Burton et al., (2002) yang menyatakan bahwa rendahnya komitmen kerja dipengaruhi oleh tingginya tingkat absensi, baik dengan alasan sakit, ada keperluan keluarga atau alasan lain. Hal tersebut diperlukan sikap yang obyektif dari manajemen dalam melaksanakan strategi perusahaan, seperti melibatkan karyawan dalam menentukan tujuan kerja, menspesifikasi bagaimana mencapai tujuan itu dan menyusun target. Pelibatan ini akan membangun komitmen kerja yang bersifat afektif dan tinggi bagi perusahaan.

Berdasarkan ulasan kinerja yang dicapai dalam Annual Report 2014 Indofood CBP makmur divisi me instan menghadapi tekanan biaya selama semester pertama tahun 2014 akibat melemahnya nilai tukar rupiah, yang berdampak volume penjualan sedikit menurun menjadi 12,59 miliar bungkus dari 12,65 miliar bungkus di tahun 2013. Inovasi tetap

menjadi fokus utama Divisi Mi Instan. Peluncuran berbagai produk baru guna memenuhi perubahan permintaan pasar maupun menawarkan rasa-rasa baru yang mengundang selera konsumen, terus dilakukan. Kegiatan pemasaran terus dilaksanakan guna memperkuat *brand equity* dan mendukung peluncuran berbagai produk baru dan pengembangan hasil olahan dan produksi secara intensif. Dalam hal hasil olahan, produksi yang dihasilkan dan upaya pemasaran menuntut konsentrasi dan ketenangan dalam bekerja. Hal ini dapat terlaksana apabila terdapat suatu kondisi iklim kerja atau *Quality of Work Life* yang baik dan akan berpengaruh terhadap komitmen kerja karyawan dan akan memberi dampak kepada kepuasan kerja yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini diberi judul “Pengaruh Komitmen Kerja dan *Work Quality Of Life* (QWL) terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi.

1.2. Identifikasi Masalah

Disadari atau tidak oleh perusahaan masalah kinerja dan kepuasan kerja merupakan masalah pokok dalam pembinaan sumberdaya manusia. Karyawan sebagai faktor produksi memiliki peran penting dalam menjaga stabilitas perusahaan dalam bekerja.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja, misalnya adalah komitmen kerja dan *Quality of Work Life* (QWL).

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka dari pengamatan sementara terhadap kondisi yang ada pada Indofood CBP Sukses Makmur cabang Jambi, ada 4 dimensi utama dari kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) yang perlu mendapat perhatian dari pihak manajemen perusahaan, yaitu :

1. Pertumbuhan dan pengembangan, yaitu terdapatnya kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan ketrampilan atau pengetahuan yang dimiliki karyawan. Manajemen Indofood CBP Sukses Makmur cabang Jambi telah memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan pengetahuan yaitu dengan memberikan kesempatan pelatihan atau diklat secara teratur, memberi kesempatan melanjutkan pendidikan beasiswa untuk anak karyawan dan penghargaan untuk karyawan berprestasi baik juga adanya peluang promosi bagi mereka yang berpotensi. Tetapi dalam implementasinya berdasarkan hasil wawancara singkat terhadap beberapa karyawan terdapat kenyataan seperti di bawah ini :

- a. Kesempatan mengikuti pelatihan dirasakan belum merata oleh karyawan sehingga ada karyawan yang sering sekali ditunjuk mengikuti diklat di lain pihak ada karyawan yang jarang sekali diikutkan dalam diklat. Hal ini menyebabkan demotivasi bagi karyawan yang jarang dipanggil untuk mengikuti pelatihan oleh

perusahaan yang berakibat pada menurunnya semangat kerja / kinerja karyawan.

- b. Kesempatan promosi oleh manajemen untuk memenuhi kebutuhan SDM terutama di luar Jambi yang berarti juga mutasi sering dianggap beban oleh karyawan karena seringkali mereka tidak siap untuk dimutasikan ke luar Jambi sehingga tawaran promosi seringkali diabaikan dan tidak diminati yang berakibat kemandekan jalur karir karyawan yang bersangkutan. Pemberian sanksi oleh perusahaan kepada karyawan yang menolak untuk program promosi dan mutasi juga seringkali menimbulkan demotivasi bagi mereka yang berakibat menurunnya kinerja.
2. Partisipasi, yaitu adanya kesempatan untuk berpartisipasi atau terlibat dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi langsung maupun tidak langsung terhadap pekerjaan. Pengamatan sementara yang menjadi *empirical gap* dalam penelitian ini adalah keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan baik langsung maupun tidak langsung adalah bersifat *top-down*, dimana karyawan yang menjadi ujung tombak hanya menjadi pelaksana kebijakan pihak manajemen. Hal ini berakibat dalam pelaksanaannya karyawan tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan maksimal karena kurangnya sosialisasi dari pihak manajemen kepada karyawan.
3. Kompensasi yang layak, yaitu bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai

kebutuhannya sesuai dengan standard hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan standard pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja. Manajemen Indofood CBP Sukses Makmur cabang Jambi selalu berusaha meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan memberikan gaji dan bonus berupa jasa produksi, THR, tunjangan cuti dan asuransi jiwa / kesehatan. Pengamatan sementara yang menjadi *empirical gap* dalam penelitian ini adalah

- a. Karyawan masih merasakan sistem imbalan yang ada belum cukup memadai, terutama dalam hal pembagian jasa produksi, asuransi kesehatan dan kesejahteraan sesudah masa pensiun.
 - b. Pemberian tunjangan fungsional yang dirasakan tidak adil oleh karyawan karena tidak semua karyawan fungsional mendapatkan hak tunjangan fungsionalnya.
4. Lingkungan kerja, yaitu tersedianya lingkungan kerja yang kondusif termasuk di dalamnya penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku, kepemimpinan serta lingkungan fisik. PT. Indofood CBP Sukses Makmur cabang Jambi memberi fasilitas kepada karyawan berupa kantin, poliklinik, masjid, kendaraan antar-jemput karyawan, jaminan kesehatan, sarana olahraga dan kesenian, rekreasi. Dari waktu ke waktu manajemen selalu berusaha untuk memperbaiki kondisi fisik bangunan gedung yang menjadi tempat operasional dan produksi, hal ini bisa dilihat pada fisik fasilitas Indofood CBP Sukses Makmur. Manajemen juga berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang

sehat, jam kerja yang cukup fleksibel serta memberikan hak cuti baik itu cuti tahunan, cuti besar, cuti karena alasan sakit ataupun cuti melahirkan. Penelitian sementara yang menjadi *empirical gap* bagi penelitian ini adalah :

- a. Beberapa tempat operasional dan produksi perusahaan belum menyediakan ruang kerja yang nyaman baik bagi karyawan karena kecilnya ruang yang secara langsung maupun tidak langsung berakibat pada suasana kerja.
- b. Demikian juga dengan keselamatan kerja terutama bagian kegiatan operasional yang mencakup seluruh tahapan proses produksi makanan, mulai dari produksi dan pengolahan bahan baku hingga menjadi produk akhir yang tersedia di pasar .

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut maka rumusan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran komitmen kerja, *Quality Of Work Life* (QWL), kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi ?
2. Bagaimana pengaruh komitmen kerja dan *Quality Of Work Life* (QWL) terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi ?

3. Bagaimana pengaruh komitmen kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi ?
4. Bagaimana pengaruh *Quality Of Work Life* (QWL) terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi ?
5. Bagaimanapun pengaruh komitmen kerja dan *Quality Of Work Life* (QWL) terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi ?
6. Bagaimana pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi ?
7. Bagaimana pengaruh *Quality Of Work Life* (QWL) terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi ?
8. Bagaimana pengaruh komitmen kerja, *Quality Of Work Life* (QWL) melalui kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi ?
9. Bagaimana pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi ?
10. Bagaimana pengaruh *Quality Of Work Life* (QWL) terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi ?
11. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi ?

1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas maka dapat disusun tujuan penelitian, yaitu sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis gambaran komitmen kerja, *Quality Of Work Life* (QWL), kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen kerja dan *Quality Of Work Life* (QWL) terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi .
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Quality Of Work Life* (QWL) terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen kerja dan *Quality Of Work Life* (QWL) terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi.

7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Quality Of Work Life* (QWL) terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi.
8. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen kerja, *Quality Of Work Life* (QWL) melalui kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi.
9. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi.
10. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Quality Of Work Life* (QWL) terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi.
11. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi.

1.4.2 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, yaitu sebagai berikut :

1. Hasil penelitian Komitmen kerja, *Quality of Work Life* (QWL) dan kepuasan kerja bagi kinerja karyawan diharapkan

memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.

2. Memberikan tambahan wawasan kepada organisasi-organisasi mengenai pengaruh komitmen kerja, *Quality of work life* (QWL) dan kepuasan kerja. Terlebih menjadi bahan masukan, khususnya untuk perusahaan yang mengelola sumber daya manusia dalam perpatokan hasil pengujian empiris konstruk tersebut, sehingga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi bagi pimpinan perusahaan untuk melakukan perbaikan kualitas kehidupan kerja (QWL), sehingga produktivitas karyawan dapat lebih ditingkatkan.
3. Membantu pihak manajemen dalam menyusun formulasi ideal dari sebuah *Quality of work life* (QWL), sesuai dengan ciri dan karakteristik yang dibutuhkan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Komitmen Kerja

Komitmen Kerja adalah suatu nilai personal, dimana seringkali mengacu pada loyalitas terhadap perusahaan atau komitmen terhadap perusahaan (Cherrington dalam Lindawati 2009). Konsep komitmen muncul dari studi yang mengeksplorasi kaitan/hubungan antara karyawan dan orang. Motivasi untuk melakukan studi terhadap komitmen didasari pada suatu keyakinan bahwa karyawan yang berkomitmen akan mneguntungkan bagi perusahaan karena kemampuan potensialnya dan mengurangi turnover dan meningkatkan kinerja (Mowday, 2008).

Porter-Meywr dkk dalam Lindawati,(2009) mendefinisikan komitmen sebagai suatu kekuatan dari pengidentifikasian dan keterlibatan seorang individu dalam suatu organisasi tertentu, sedangkan Becker dalam (Lindawati, 2009) mendeskripsikan komitmen sebagai suatu tendensi atau kecenderungan untuk mengikatkan diri dalam garis dan aktivitas yang konsisten.

Menurut Mowday, Porter dan Steers dalam (Luthans, 2005) dikatakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga faktor, yaitu :

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi
2. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi
3. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Ketiga karakteristik ini menyatakan bahwa komitmen organisasi melibatkan lebih dari sekedar loyalitas yang pasif terhadap organisasi. Hal ini melibatkan suatu hubungan yang aktif dengan organisasi, dimana para karyawan mempunyai kemampuan untuk memberikan diri mereka dan membuat suatu kontribusi personal untuk membantu organisasi mencapai kesuksesan.

Komitmen organisasional (*organizational commitment*), didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. (Robbins, 2008).

Menurut Gibson (2009:315) komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap: (1) identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan (3) Perasaan loyalitas terhadap organisasi. Sehingga dimaknai bahwa komitmen organisasi merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas

dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi. (Gibson, 2009:315). Karyawan yang memiliki komitmen yang baik berarti bahwa karyawan tersebut memiliki loyalitas terhadap organisasi dimana ia berada saat ini dan akan berupaya untuk berusaha dengan optimal mencapai tujuan organisasi tempat ia bekerja.

Komitmen organisasional menurut Ivancevich (2007:234) adalah perasaan idenifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut dapat diidentifikasi bahwa komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap yaitu, rasa identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi, dan perasaan setia terhadap organisasi. Bukti penelitian menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen organisasional dapat mengurangi efektivitas organisasi.

Tiga dimensi terpisah dari komitmen organisasioanal yang diutarakan oleh Robbins, (2008) adalah:

1. Komitmen efektif (*Affectif Commitment*) merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Didefinisikan juga sebagai sampai derajat manakah seorang individu terikat secara psikologis pada organisasi yang mempekerjakan melalui perasaan seperti loyalitas, terikat dan sepakat dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, komitmen

afektif seorang individu berhubungan dengan ikatan emosional atau identifikasi individu tersebut dengan organisasi.

2. Komitmen berkelanjutan (*continuance comitment*) adalah nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin akan berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia di bayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.
3. Komitmen normatif (*normative comitment*) adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Sebagai contoh, seorang karyawan yang memelopori sebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa “meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit” bila ia pergi.

Tampaknya, ada suatu hubungan positif antara komitmen organisasional dan produktivitas kerja, tetapi hubungan tersebut sangat sederhana. Seperti halnya keterlibatan pekerjaan, bukti penelitian menunjukkan hubungan–negatif antara komitmen organisasional dengan ketidakhadiran maupun perputaran karyawan. Pada umumnya, tampak bahwa komitmen efektif memiliki hubungan yang lebih erat dengan hasil-hasil organisasional seperti kinerja dan perputaran karyawan

dibandingkan dengan dua dimensi komitmen lain. Satu penelitian menemukan bahwa komitmen efektif adalah pemereditasi berbagai hasil (persepsi karakteristik tugas, kepuasan karier, niat untuk pergi) dalam 72 persen kasus, dibandingkan dengan hanya 36 persen untuk komitmen normatif dan 7 persen untuk komitmen berkelanjutan. (Robbins, 2008).

Hasil-hasil yang lemah untuk komitmen berkelanjutan adalah masuk akal karena hal ini sebenarnya bukan merupakan sebuah komitmen yang kuat. Dibandingkan kesetiaan (komitmen efektif) atau kewajiban (komitmen normatif) untuk seorang pemberi kerja, sebuah komitmen berkelanjutan mendeskripsikan seorang karyawan yang "Terikat" dengan seorang pemberi kerja hanya karena tidak ada hal lain yang lebih baik. (Robbins, 2008)

Dalam review mereka tentang literatur –literatur mengenai komitmen organisasi, Allen dan Meyer, 2000 (dalam Lindawati 2009) mengidentifikasi tiga tema yang berbeda dalam pendefinisian komitmen, yaitu *affective commitment* atau komitmen afektif adalah komitmen sebagai suatu ikatan atau keterlibatan emosi dalam mengidentifikasi dan terlibat dalam organisasi, *continuance commitment* menunjukkan keputusan tetap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi berdasarkan kalkulasi biaya yang harus ditanggung (*perceived cost*) jika memutuskan keluar dari organisasi, *normative commitment* adalah

perasaan karyawan untuk berkewajiban tetap bergabung dengan organisasi.

Dalam hal ini menurut Brown dan Gaylor (2002) komitmen normatif dikarakterisasikan dengan keyakinan dari karyawan bahwa dia berkewajiban untuk tinggal / bertahan dalam suatu organisasi tertentu karena suatu loyalitas personal. Dengan kata lain karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena mereka merasa harus melakukan hal tersebut. Menurut Cherrington (dalam Lindawati 2009) mengidentifikasi beberapa faktor yang kemudian dirangkum dalam 4 kategori:

1. Faktor personal, dimana komitmen organisasi secara general lebih besar antara karyawan yang telah tua dan lama bekerja dalam organisasi. Mereka yang mempunyai nilai kerja intrinsik lebih mempunyai komitmen. Dalam kelompok, karyawan wanita cenderung untuk lebih berkomitmen terhadap perusahaan dibandingkan karyawan laki-laki. Karyawan yang berpendidikan rendah cenderung untuk mempunyai komitmen lebih tinggi daripada karyawan yang berpendidikan tinggi.
2. Karakteristik peran, dimana komitmen akan cenderung lebih kuat bagi karyawan yang memiliki *enriched jobs* dan pekerjaan yang melibatkan tingkatan yang rendah dari konflik peran dan ambiguitas.

3. Karakteristik struktural, komitmen akan lebih kuat pada karyawan yang berada dalam organisasi yang terdesentralisasi dan dalam kerjasama antara pemilik kerja dimana karyawan tersebut lebih terlibat dalam pembuatan keputusan organisasi.
4. Pengalaman kerja, komitmen akan kuat untuk karyawan dengan pengalaman kerja yang menyenangkan, seperti sikap positif dalam kelompok seseorang terhadap orang lain, perasaan bahwa organisasi dapat diandalkan untuk memenuhi komitmennya terhadap personil yang ada di dalamnya dan perasaan bahwa individu yang ada dalam organisasi merupakan hal yang penting bagi organisasi.

Riset Fields dan Thacker, 2002 (dalam Wyaat dan Wah, 2001) menyatakan bahwa komitmen harus dipandang secara strategis bagi perusahaan. Oleh karena itu banyaknya perusahaan yang dihabiskan waktu, tenaga dan dana untuk menggali komitmen sehubungan dengan aktivitasnya. Perusahaan membutuhkan identifikasi awal apa yang dibutuhkan para pekerja mereka. Perusahaan seharusnya tidak beranggapan bahwa keseluruhan tenaga kerja mereka pada semua tingkat mempunyai kebutuhan yang sama. Komitmen karyawan mungkin merupakan sebuah refleksi dari perekonomian sosial atau pengaruh kebudayaan. Teoritisi mengambil pendekatan hubungan manusia atau sumber daya manusia memberikan saran bahwa pekerja yang memiliki

komitmen merupakan pekerja yang lebih produktif (Wyaat dan Wah, 2001)

Luthans (2006) menyatakan bahwa baik penelitian masa lalu maupun penelitian terakhir mendukung pengaruh komitmen organisasional terhadap hasil yang diinginkan, seperti kinerja serta berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk pindah serta kemangkiran kerja. Kunci utama dalam komitmen adalah bagaimana perusahaan fokus terhadap nilai-nilai dasar dalam proses kualitas kehidupan kerja. Kualitas kehidupan kerja tersebut sangat berpengaruh meskipun belum banyak perusahaan yang mengadopsi komitmen organisasional sebagai budaya.

Penelitian Fields dan Thacker (2002) menunjukkan bahwa suksesnya impelentasi program kualitas kehidupan kerja secara keseluruhan berdampak positif terhadap komitmen pekerja baik terhadap perusahaan. Sementara penelitian Zin (2004) menunjukkan bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasional perusahaan harus mengembangkan kualitas kehidupan kerja dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri melalui program pelatihan dan berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian Gorden dan Infante (dalam Zin 2004).

Sikap merupakan faktor yang menentukan perilaku seseorang, karena sikap berhubungan dengan persepsi, kepribadian, kerja dan motivasi. Sikap (*attitude*) adalah kesiap-siagaan mental, yang diorganisasi lewat pengalaman, yang mempunyai pengaruh tertentu kepada tanggapan seseorang terhadap orang, obyek dan situasi yang berhubungan dengannya (Gibson, Ivancevish dan Donely, 2005) Di sisi lain Stephen mendefenisikan sikap sebagai suatu pernyataan yang evaluatif baik yang menguntungkan maupun yang tidak menguntungkan mengenai obyek, orang atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang melakukan sesuatu.

Para ahli psikolog seperti Thurstone dan Likert dalam Azwar (2001) mendefinisikan sikap sebagai sebagai suatu bentuk evaluasi atau reaksi perasaan. Sikap seseorang terhadap suatu objek adalah perasaan mendukung atau memihak maupun perasaan tidak mendukung atau tidak memihak. Di sisi lain Milton dalam Robbins (2001) mendefinisikan sikap sebagai suatu keteraturan perasaan dan pikiran seseorang bertindak terhadap lingkungannya. Sudarmo dan Nyoman Sudita (2001). Hal ini mengandung makna bahwa sikap seseorang tercermin dari kecenderungan perilakunya dalam menghadapi suatu situasi lingkungan yang berhubungan dengannya, seperti orang lain, atasan bawahan maupun lingkungan kerja.

Defenisi mengenai sikap ini mempunyai pengaruh tertentu pada pimpinan. Pertama, sikap menentukan kecendrungan orang terhadap segi tertentu dari dunia ini. Kedua, sikap memberikan dasar emosional bagi hubungan interpolasi seseorang dan pengabdian. Beberapa sikap bersifat tetap dan abadi. Tetapi seperti halnya dengan tiap-tiap variabel psikologis, sikap dapat berubah-ubah. Sikap yang positif akan memberikan dampak positif terhadap keberhasilan organisasi.

Namun demikian, keberhasilan suatu lembaga atau organisasi dalam mencapai tujuannya juga ditentukan oleh komitmen orang-orang yang berada di dalamnya, baik terhadap waktu, pekerjaan, dan aturan-aturan yang berlaku. Dari sudut pandang psikologi sosial komitmen di definisikan : “ ... *all the forces, positive and negative, acting to keep an individual a relationship.*” (.....semua hal yang menunjukkan, sikap positif dan negatif, untuk berbuat dan menjaga keputusan atau hubungan secara individu atau bersama-sama). Komitmen menurut Taylor dalam mengacu pada kekuatan baik positif dan negatif yang harus ada untuk menjaga seseorang tetap memelihara suatu hubungan. Pendapat Taylor Sahertian dan Frans Mataheru (2002) jelas memberikan penekanan bahwa komitmen berorientasi kepada perilaku baik positif maupun negatif guna mendorong terjadinya hubungan baik secara individu maupun secara kelompok.

Berbeda dengan Taylor, Sahertian dan Frans Mataheru (2002) mengartikan bahwa komitmen merupakan kecenderungan dalam diri seseorang untuk merasa aktif dengan penuh rasa tanggung jawab. Dengan demikian seseorang yang terlibat aktif dengan penuh tanggung jawab dalam suatu pekerjaan yang ditekuninya akan sanggup menetapkan keputusan untuk dirinya sendiri dan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan kesungguhan hati. Karena komitmen merupakan suatu keputusan atau perjanjian seseorang dengan dirinya sendiri untuk melakukan atau tidak melakukan suatu pekerjaan, seseorang yang telah memiliki suatu komitmen maka ia tidak ragu-ragu dalam menentukan sikap dan bertanggung jawab terhadap keputusan yang diambil tersebut. Hal ini sesuai dengan definisi yang dikemukakan oleh Kartono, komitmen sebagai janji, tanggung jawab dan keterikatan sehingga keputusan yang diambil berdasarkan sikap-sikap dan perjanjian yang dianut saat itu dan cenderung mengkristalisasikan sikap-sikap. Kedua pendapat di atas lebih menekankan bahwa komitmen merupakan suatu bentuk janji yang harus dipertanggungjawabkan.

Komitmen organisasi dapat didefinisikan dengan dua cara yang amat berbeda. Cara pertama diajukan oleh Porter dan rekan (Mowday, Porter, dan Steers, 1982; Porter, Steers, Mowday, dan Boulian, 1974) dan cara yang kedua diajukan oleh Becker (1960). Menurut Porter et al (1974) komitmen adalah kuatnya pengenalan

dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Di lain pihak, Becker menggambarkan komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (berhenti kerja).

Dalam hal ini Meyer dan Allen dalam Sahertian dan Frans Mataheru (2002) menggunakan istilah *affective comitment* untuk pendapat yang pertama dan *continuance commitment* untuk pendapat yang kedua. Karyawan dengan *affective commitmen* yang tinggi tetap tinggal dengan organisasi karena mereka mau. Orang-orang ini mengenal organisasi dan terikat untuk tetap menjadi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka yang memiliki *continuance commitmen* yang tinggi tetap tinggal dalam organisasi karena mereka butuh untuk berbuat demikian. Mereka tetap tinggal karena mereka akan mendapatkan uang pensiunan, fasilitas, dan senioritas atau mereka harus membayar biaya karena pindah kerja, bukan karena adanya hubungan *afective* yang menyenangkan dengan organisasi.

Lebih lanjut, Allen dan Meyer mendefenisikan komitmen organisasi sebagai sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu *affective*, *normative*, dan *continuance commitment*. *Affective commitment* adalah tingkat seberapa jauh seseorang karyawan secara emosi terikat, mengenal, dan terlibat dalam organisasi.

Continuance commitment adalah suatu penilaian terhadap biaya yang terkait seberapa jauh seseorang secara psychological terikat untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, affeksi, kehangatan, pemilikan, kebanggaan pada profesi, kesenangan, kebahagiaan, dan lain-lain.

Secara khusus, Meyer et.al., (2003) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki *affective commitment* yang tinggi tetap tinggal karena mereka menginginkannya. Mereka yang memiliki *normative* atau moral *commitment* tetap tinggal karena mereka merasa seharusnya melakukannya demikian, dan mereka yang memiliki *continuance commitment* yang tinggi tetap tinggal karena mereka merasa memerlukannya. Perbedaan motif tersebut disebabkan oleh perbedaan faktor penentu dan mengakibatkan perbedaan konsekuensi.

Seseorang yang telah mempunyai komitmen terhadap tugas akan mampu bekerja keras. Hal ini dilakukan bukan hanya terhadap dirinya sendiri. Glickman dalam Sahertian mengatakan komitmen lebih luas dari kepedulian sebab dalam pengertian komitmen tercakup arti usaha dan dorongan serta waktu yang cukup banyak. Pemahaman ini memberikan penekanan bahwa komitmen juga berkaitan dengan kepedulian sosial seseorang terhadap dirinya dan lingkungannya. Arikunto (2004) mengartikan komitmen bukan sekedar keterlibatan saja, komitmen adalah kesediaan seseorang

untuk terlibat aktif dalam suatu kegiatan dengan tanggung jawab tinggi. Secara praktis Arikunto ingin menggambarkan bahwa komitmen adalah aplikasi dari janji yang dengan secara sadar mendorong seseorang untuk beraktivitas dan bertanggungjawab.

Secara alamiah semua orang memiliki komitmen. Bedanya ada orang yang mempunyai komitmen tinggi dan ada pula orang yang tingkat komitmennya rendah. Komitmen seseorang itu dapat naik atau menurun terhadap tugasnya sangat dipengaruhi oleh sikap. Sikap positif terhadap tempat bekerja akan membuat seseorang betah bekerja dan mampu terus bertahan sebagai anggota organisasi. Selanjutnya dikemukakan oleh Robbins *“As a state in which an employee identifies with a particular organization and it’s goal and wishes to maintain membership in the organization”*. Seseorang yang memiliki komitmen akan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya serta memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Dari beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen kerja karyawan adalah keterikatan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan penuh rasa tanggung jawab. Keterikatan disini merupakan keterlibatan dan kesedian untuk memenuhi tanggungjawab, janji yang telah diberikan.

Menurut Ndraha (2009) indikator yang dapat dijadikan pengukuran mengenai komitmen kerja seseorang adalah 1) Memiliki kepedulian, 2) Aktif berperan, 3) Kerelaan memenuhi kewajiban, 4) Sadar atas keputusan yang diambil.

2.1.2 Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*)

Istilah *Quality of Work Life* pertama kali diperkenalkan pada Konferensi Buruh Internasional pada tahun 1972, tetapi baru mendapat perhatian setelah *United Auto Workers* dan General Motor berinisiatif mengadopsi praktek *Quality of Work Life* untuk mengubah sistem kerja. Ada dua pandangan mengenai maksud dari *Quality of Work Life*. Di satu sisi dikatakan bahwa *Quality of Work Life* adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi (contohnya : kekayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja dan kondisi kerja yang nyaman). Konsep *quality of work life* mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari *Quality of Work Life* adalah mengubah iklim organisasi agar secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans, 2005 dalam Mat Zin, 2004).

Crosby & Manfred dalam Mukuan (2014) kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan yang meliputi availability, delivery,

reliability, maintainably, dan cost effectiveness. Pendekatan Crosby menaruh perhatian besar pada transformasi budaya kualitas. Ia mengemukakan pentingnya melibatkan setiap orang dalam organisasi pada proses, yaitu menekankan kesesuaian individual terhadap persyaratan/tuntutan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Kehidupan adalah cara (keadaan, hal) ada banyak penafsiran hidup di dunia ini, ada yang menafsirkan hidup adalah perjuangan. Kehidupan berbeda dengan hidup, hidup bisa diartikan aktif bernafas sedangkan kehidupan adalah jalan yang dituju. Kamus besar Bahasa Indonesia mengungkapkan bahwa kerja adalah kegiatan melakukan sesuatu, yang dilakukan (diperbuatnya). Sedangkan bekerja itu merupakan aktivitas sosial bagi manusia.

Kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) merupakan salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi Sumber Daya Manusia, dimana kualitas kehidupan kerja dalam organisasi sebagai suatu upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan dan berkesinambungan (Crosby & Manfred, 2013 dalam Mukuan, 2014).

Pengertian *Quality of Work Life* menurut Nawawi (2001:53) adalah "program yang mencakup cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dengan menciptakan karyawan yang lebih baik".

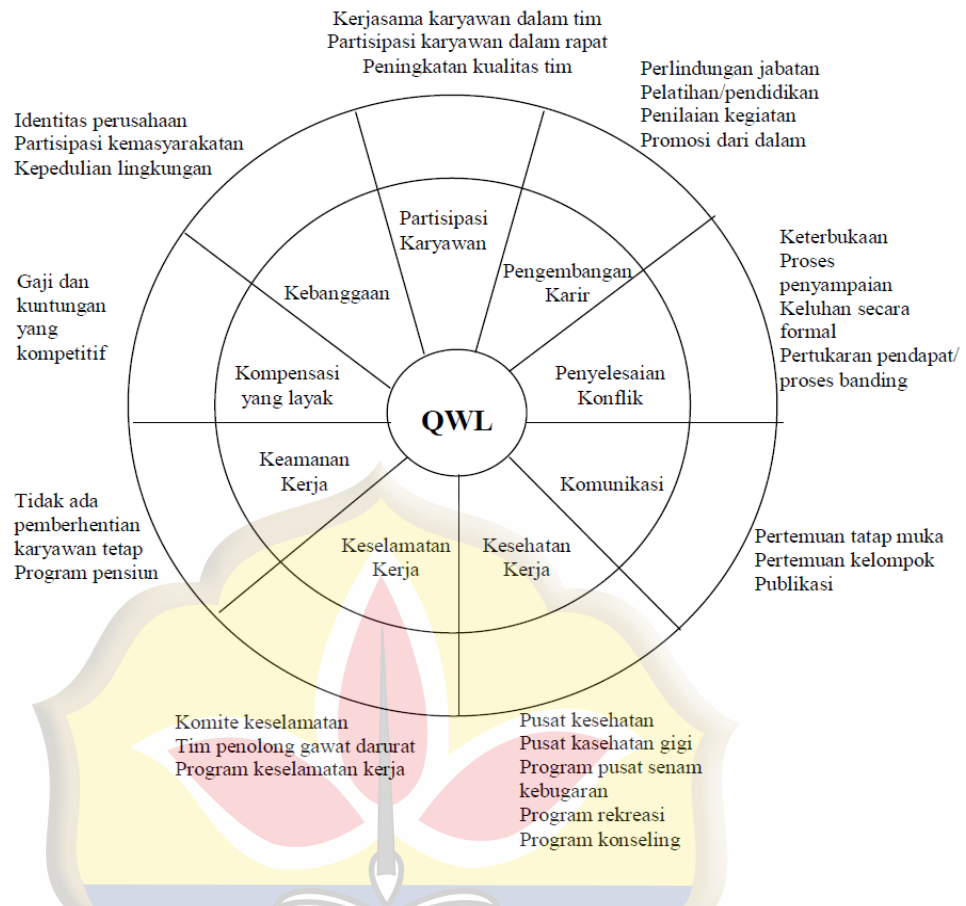
Berbagai faktor perlu dipenuhi dalam menciptakan program quality of work life, antara lain restrukturisasi kerja, sistem imbalan, partisipasi kerja, dan lain sebagainya. Program kualitas kehidupan kerja dimaksudkan agar dilakukan perbaikan terus menerus untuk membangkitkan kinerja karyawan, misalnya dengan memberi kesempatan yang lebih baik dalam berpartisipasi, tantangan, harapan, dan kesejahteraan yang lebih menjanjikan.

Quality of Work Life (QWL) merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi (Lewis dkk, 2001). Adanya kualitas kehidupan kerja juga menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dan bertahan di dalam organisasi. Hal itu juga dapat dinilai bahwa karyawan menunjukkan rasa puasnya terhadap perlakuan perusahaan terhadap dirinya. Kepuasan dapat dipandang sebagai pernyataan positif hasil dari penilaian para karyawan terhadap apa yang telah dilakukan oleh perusahaan/organisasi kepada para karyawannya. Kepuasan karyawan akan dapat menumbuhkan komitmen dan loyalitas karyawan. Penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara praktek kualitas kehidupan kerja dengan komitmen dan kinerja karyawan (Elmuti dan Kathawala, 2007 dalam Zin 2004).

Pengertian *Quality of Work Life* yang banyak digunakan adalah pengertian yang berasal dari Cascio (2006). Hal tersebut dikarenakan Cascio dipandang sebagai pelopor dari perkembangan

quality of work life itu sendiri. Menurut Cascio (2006:24) menyatakan bahwa terdapat dua cara dalam menjelaskan kualitas kehidupan kerja yaitu: Pertama, kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja, dan kondisi untuk dapat tumbuh dan berkembang sebagai manusia. Kedua, kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan sasaran yang ingin dicapai melalui kebijakan organisasi seperti: kondisi kerja yang aman, keterlibatan kerja, kebijakan pengembangan karir, kompensasi yang adil dan lain-lain. Secara singkatnya, Cascio (2006:24) menyatakan bahwa "*quality of work life in terms of employees perceptions of their physical and mental well-being of work*" diartikan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi karyawan akan kesejahteraan mental dan fisik mereka di tempat kerja.

Cascio (2006:25) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja terdiri dari *communication, conflict resolution, career development, employee participation, pride, equitable compensation, a safe environment, job security, wellness*. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 1 dibawah ini.



Gambar 1. Quality of Work Life
Sumber: Cascio (2006:25)

Ada 3 (tiga) indikator dalam pengukuran kualitas kehidupan kerja yang dikembangkan oleh Cascio Wayne (2002) dan tiga indikator tersebut adalah (a) Sistem imbalan yang inovatif, artinya bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standard hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan standard pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja. Sistem imbalan ini mencakup gaji, tunjangan, bonus-bonus dan berbagai fasilitas lain sebagai imbalan jerih payah karyawan dalam

bekerja. (b) Lingkungan kerja, artinya tersedianya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk di dalamnya penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku kepemimpinan serta lingkungan fisik. Lingkungan ini sangat penting terutama bagi keselamatan dan kenyamanan karyawan dalam menjalankan tugasnya. (c) Restrukturisasi kerja, yaitu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pekerjaan yang tertantang (*job enrichment*) dan kesempatan yang lebih luas untuk pengembangan diri. Sehingga dapat mendorong karyawan untuk lebih mengembangkan dirinya.

Quality of Work Life (QWL) merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan karyawan mereka, hal itu diwujudkan dengan berbagi persoalan dan menyatukan pandangan mereka (perusahaan dan karyawan) ke dalam tujuan yang sama yaitu kepuasan kerja dan peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan.

Cascio (2006) menyebutkan bahwa untuk merealisasikan *Quality of Work Life* secara berhasil diperlukan beberapa persyaratan sebagai berikut :

1. Manajer seharusnya dapat menjadi seorang pemimpin yang baik serta dapat menjadi pembimbing karyawannya, bukan sebagai ” Bos” dan diktator.

2. Keterbukaan dan kepercayaan, kedua faktor tersebut merupakan persyaratan utama dalam penerapan konsep *Quality of Work Life* dalam manajemen.
3. Informasi yang berkaitan dengan kegiatan dan manajemen harus diinformasikan kepada karyawan dan saran-saran dari para karyawan harus diperhatikan secara serius.
4. *Quality of Work Life* harus dilakukan secara berkelanjutan mulai dari proses pemecahan masalah yang dihadapi oleh manajemen dan para karyawan hingga sampai membentuk mitra kerja diantara mereka.
5. *Quality of Work Life* tidak dapat dilaksanakan secara sepihak oleh manajemen saja, melainkan peran serta seluruh karyawan perlu ditingkatkan.

Ada sembilan faktor dalam pengukuran *Quality of Work Life* yang dikembangkan oleh Cascio, 2006 tetapi dalam penelitian ini hanya akan digunakan 7 indikator saja, yaitu :

1. Partisipasi Karyawan, artinya ada keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagi tanggung jawab untuk pencapaian itu.
2. Kompensasi yang layak, artinya bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standard hidup karyawan

yang bersangkutan dan sesuai dengan standard pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja. Sistem imbalan ini mencakup gaji, tunjangan, bonus-bonus dan berbagai fasilitas lain sebagai imbalan jerih payahkaryawan dalam bekerja.

3. Pengembangan karier, yaitu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pekerjaan yang tertantang (*job enrichment*) dan kesempatan yang lebih luas untuk pengembangan diri. Sehingga dapat mendorong karyawan untuk lebih mengembangkan dirinya.

4. Lingkungan kerja, artinya tersedianya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk di dalamnya penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku kepemimpinan serta lingkungan fisik. Lingkungan ini sangat penting terutama bagi keselamatan dan kenyamanan karyawan dalam menjalankan tugasnya.

5. Kebanggaan

Kebanggaan adalah rasa percaya diri yang kuat di dalam diri karena merasa bagian dari organisasi. Kebanggaan mencerminkan adanya kekuatan mental seseorang yang meyakini bahwa dengan meyakini adanya kepercayaan dari perusahaan terhadap dirinya akan mendorong timbulnya semangat dan gairah kerja.

6. Keamanan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) adalah suatu sistem program yang dibuat bagi pekerja maupun pengusaha sebagai upaya pencegahan timbulnya kecelakaan kerja dan penyakit akibat hubungan kerja dalam lingkungan kerja dengan cara mengenali hal-hal yang berpotensi menimbulkan kecelakaan kerja serta tindakan antisipatif bila terjadi hal demikian.

7. Komunikasi

Kemampuan berkomunikasi merupakan suatu kemampuan yang harus dimiliki oleh seseorang, dengan kemampuan berkomunikasi maka akan menyebabkan seseorang dapat dengan mudah melakukan aktivitas dan menemukan berbagai metode dalam menyelesaikan masalah yang dihadapinya

2.1.3 Kepuasan Kerja

Untuk mencapai produktivitas yang diharapkan, diperlukan adanya daya dukung dan kerja keras beserta komponen-komponen lainnya. Kepuasan kerja merupakan salah satu komponen yang mendukung tercapainya produktivitas yang dimaksud. Davis (dalam Iriana dkk, 2004) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sekumpulan perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dipandang sebagai

perasaan senang atau tidak senang yang relatif, yang berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku. Karena perasaan terkait dengan sikap seseorang, maka kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaan dan harapannya pada organisasi tempat ia bekerja. Kepuasan kerja menunjukkan pada sikap emosional positif yang berdasar pada pengalaman kerja seseorang (Locke dalam Luthans 2006).

Menurut Siagian (2001) Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang, misalnya sifat pekerjaan seseorang mempunyai dampak tertentu kepuasan kerjanya. Apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Karyawan yang mendapat kepuasan kerja biasanya mempunyai kepuasan kerja yang baik dari pada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan karena ikut menciptakan keadaan positif dalam lingkungan kerja perusahaan.

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukai.

Lebih lanjut kepuasan kerja juga merupakan salah satu komponen dari kepuasan hidup. Sehingga hal tersebut menjadi sangat penting untuk diperhatikan dalam pengembangan dan pemeliharaan tenaga kerja. Karena jika karyawan tidak mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya, maka motivasi mereka akan menurun, absensi dan keterlambatan meningkat dan akan sulit untuk bekerjasama dengan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja seseorang akan ikut menjadi penentu kelangsungan operasional suatu perusahaan.

Kepuasan kerja biasanya berhubungan dengan teori keadilan, psikologis dan motivasi. (Siagian, 2001) meliputi:

1. Kepuasan Kerja Dan Prestasi

Kepuasan kerja tidak selalu menjadi faktor motivasional kuat untuk berprestasi. Seorang yang puas belum tentu terdorong untuk berprestasi karena “kepuasannya” tidak terletak pada motivasinya, akan tetapi dapat terletak pada faktor-faktor lain, misalnya pada imbalan yang diperolehnya. Seorang merasa puas bekerja pada suatu organisasi tertentu karena atasannya baik kepadanya, tetapi sebenarnya prestasinya tidak istimewa karena dengan prestasi luar biasapun, kesempatan promosi sangat terbatas karena, misalnya organisasinya kecil sehingga hirarki jabatan yang tersedia tidak terlalu banyak. Seorang merasa puas dalam pekerjaannya karena yang bersangkutan

menyadari bahwa apa yang dicapainya sudah maksimal. Terlepas dari faktor-faktor apa yang dijadikan sebagai alat pengukur kepuasan kerja, tetap penting untuk mengusahakan agar terdapat korelasi positif antara kepuasan dengan prestasi kerja karyawan. Artinya menjadi kepuasan untuk memacu prestasi kerja yang lebih baik meskipun disadari bahwa hal itu tidak mudah.

2. Kepuasan Kerja Dan Kemangkiran

Terdapat korelasi kuat antara kepuasan kerja dengan tingkat kemangkiran. Artinya karyawan yang tinggi tingkat kepuasan kerjanya akan rendah tingkat kemangkirannya. Sebaliknya karyawan yang rendah tingkat kepuasannya akan cenderung tinggi tingkat kemangkirannya. Seorang karyawan yang puas akan hadir di tempat tugas kecuali ada alasan yang benar-benar kuat sehingga ia mangkir. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak atau kurang puas, akan menggunakan berbagai alasan untuk tidak masuk kerja. Dengan demikian salah satu cara yang efektif untuk mengurangi tingkat kemangkiran karyawan adalah meningkatkan kepuasan kerjanya.

3. Kepuasan Kerja Dan Keinginan Pindah

Faktor penyebab keinginan pindah adalah ketidakpuasan pada tempat bekerja sekarang. Sebab-sebab ketidakpuasan itu dapat beraneka ragam seperti penghasilan rendah atau dirasakan

kurang memadai, kondisi kerja yang kurang memuaskan, hubungan yang tidak serasi baik dengan atasan maupun dengan para rekan sekerja, tidak sependapat dengan gaya/type kepemimpinan atasan, pekerjaan yang tidak sesuai. Terdapat korelasi antara tingkat kepuasan dengan kuat atau lemahnya keinginan pindah pekerjaan.

4. Kepuasan Kerja Dan Usia

Terdapat korelasi antara kepuasan kerja dengan usia seorang karyawan. Artinya, kecendrungan yang sering terlihat ialah bahwa semakin lanjut usia karyawan, tingkat kepuasan kerjanya pun biasanya semakin tinggi. Berbagai alasan yang sering dikemukakan menjelaskan fenomena ini antara lain adalah:

- a. Bagi karyawan yang sudah lanjut usia makin sulit memulai karier baru di tempat lain.
- b. Sikap dewasa dan matang mengenai tujuan hidup, harapan, keinginan dan cita-cita.
- c. Gaya hidup yang sudah mapan.
- d. Sumber penghasilan yang relatif terjamin.
- e. Adanya ikatan batin dan tali persahabatan antara yang bersangkutan dengan rekan-rekannya dalam organisasi.
- f. Sebaliknya mudah menduga bahwa bagi karyawan yang lebih muda usia, keinginan pindah itu lebih besar.

5. Kepuasan Kerja Dan Tingkat Jabatan

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, pada umumnya tingkat kepuasannya pun cenderung lebih tinggi pula. Berbagai alasannya antara lain ialah :

- a. Penghasilan/gaji yang dapat menjamin taraf hidup yang layak.
- b. Pekerjaan yang memungkinkan mereka menunjukkan kemampuan kerjanya sesuai dengan panggilan hidup.
- c. Status sosial yang relatif tinggi di dalam dan di luar organisasi. Dengan demikian alasan-alasan tersebut bertalian erat dengan prospek bagi seseorang untuk dipromosikan, perencanaan karier dan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.

Seseorang yang sudah menduduki jabatan tertentu, apalagi sudah berada pada tingkat manajerial melihat bahwa masih terdapat prospek yang cerah untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi lagi, kepuasan kerjanya akan cenderung lebih besar. Pada gilirannya, prospek demikian akan mendorong seseorang untuk merencanakan kariernya dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk itu, misalnya dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan tambahan sehingga tingkat jabatan yang lebih tinggi benar-

benar dapat dicapainya. Situasi demikian tentunya berakibat pada keharusan adanya kebijaksanaan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan.

6. Kepuasan Kerja Dan Besar Kecilnya Organisasi

Kehidupan berkarya digunakan tidak hanya untuk memuaskan kebutuhan material saja, tetapi juga untuk memenuhi berbagai kebutuhan lainnya seperti yang bersifat mental, psikologikal, sosial dan spiritual. Besar kecilnya organisasi turut berpengaruh pada kepuasan kerja. Artinya, jika karena besarnya organisasi para karyawan “terbenam” dalam masa yang jumlahnya besar sehingga jati diri dan identitasnya menjadi kabur karena, misalnya, hanya dikenal dengan “nomor karyawan” hal tersebut dapat mempunyai dampak negatif pada kepuasan kerja.

Apabila harapan untuk turut berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan menjadi tidak terwujud, solidaritas antara sesama karyawan menurun, menjalin tali persahabatan menjadi lebih sulit, perhatian dan perlakuan pimpinan yang bersifat personal tidak terjadi, kesemuanya itu dapat menjadi faktor penyebab rendahnya kepuasan kerja.

7. Kepuasan Kerja Dan Lingkungan/Keselamatan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, namun kesemua hal tersebut yang terpenting karena

menyangkut keselamatan jiwa pekerja pada saat melaksanakan pekerjaan. Lingkungan kerja yang baik dimana tingkat keselamatan karyawan pada saat kerja dikelola dengan baik, dapat memberikan rasa aman bagi pekerja untuk melaksanakan pekerjaannya.

Kepuasan kerja menurut Robins (2001 ; hal 154) dapat dinyatakan dengan sejumlah cara, yaitu:

1. Exit, perilaku yang mengarah untk meninggalkan organisasi.
2. Suara (Voice), yaitu dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi, mencakup saran perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan dan beberapa bentuk serikat kerja.
3. Kesetiaan, pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi, mencakup membela organisasi menghadapi kritik luas dan mempercayai organisasi dan manajemennya.
4. Pengabaian, secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau terlambat datang.

Di sisi lain A.A. Mangkunegara (2001; hal 117) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti turnover, tingkat absensi, umur, tingkat pkerjaan dan ukuran organisasi perusahaan

Menurut A.A. Mangkunegara (2001; hal 120) pada dasarnya ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri karyawan dan faktor pekerjaan.

1. Faktor karyawan, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.

2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat atau golongan, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Beberapa Teori yang terkait dengan kepuasan menurut Mangkunegara (2001) yaitu :

1. Teori keseimbangan (*Equity Theory*)

Adapun komponen dari teori ini adalah input, outcome, comparison person dan equity-in-equity. Input adalah semua nilai yang diterima karyawan yang menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya pendidikan, pengalaman kerja, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja. Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan. Misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali, kesempatan berprestasi dan kesempatan untuk berekspresi.

Sedangkan *comparison person* adalah seorang karyawan dalam organisasi yang sama, seseorang karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Menurut teori ini puas tidak puasnya karyawan merupakan hasil dari perbandingan input dan outcome dirinya dengan input dan outcome individu yang lainnya (*Equity in equity*).

2. Teori perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Adam (1963), pendahulu teori ini adalah Zeleznik (1958) dikutip Locke (1969) dalam As'ad (2005). Prinsip teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia akan merasakan adanya ketidakadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor ataupun di tempat lain. Adapun elemen-elemen dari teori ini dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu elemen input, *outcome*, *comparison* dan *equity-in-equity*. Yang dimaksud dengan input adalah semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, contohnya : pendidikan, pengalaman, keahlian, usaha, dan lainlain. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya, misalnya upah, keuntungan tambahan status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk

berprestasi atau ekspresi diri. Sedangkan *comparison person* dapat diartikan sebagai perasaan seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain, atau bisa juga dengan dirinya sendiri di waktu lampau.

Equity-in-equity diartikan bahwa setiap karyawan akan membandingkan rasio *inputoutcomes* dirinya sendiri dengan rasio *input-outcomes* orang lain (*comparison person*) Bila perbandingannya cukup adil (*equity*) maka dan karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan tersebut tidak seimbang tapi menguntungkan maka bias menimbulkan kepuasan. Tetapi jika perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan maka akan timbul ketidakpuasan (Wexley dan Yulk, 1977 dalam As'ad, 2005).

Mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan. Kepuasan kerja tergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh karyawan. Apabila yang didapat karyawan ternyata lebih besar dari pada apa yang diharapkan maka karyawan merasa akan lebih puas. Sebaliknya apabila yang di dapat karyawan lebih kecil dari pada yang diharapkan oleh karyawan itu, akan menyebabkan karyawan akan menjadi tidak puas.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfilment Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja karyawan tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila mendapatkan apa yang menjadi kebutuhannya.

4. Teori Pandangan kelompok Sosial

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh karyawan dijadikan sebagai tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, karyawan akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori dua faktor yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang menyenangkan atau tidak memberikan kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis content analysis

untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan seseorang

Teori motivasi dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg adalah faktor yang membuat orang merasa puas dan tidak puas. Dalam pandangan yang lain, dua faktor yang dimaksudkan dalam teori motivasi Herzberg adalah dua rangkaian kondisi. Menurut Herzberg ada serangkaian kondisi yang menyebabkan orang merasa tidak puas. Jika kondisi itu ada dan tidak diperhatikan maka orang itu tidak akan termotivasi, faktor itu meliputi kondisi kerja, status, keamanan kerja, mutu dari penyelia, upah, prosedur perusahaan dan hubungan antar personal (Sri Budi Cantika, 2004). Kondisi kedua yang digambarkan oleh Herzberg adalah serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan kerja yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat, sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Apabila kondisi itu tidak ada, maka kondisi tersebut ternyata tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Serangkaian kondisi ini biasa disebut sebagai *satisfier* atau motivator. Agar terdapat sifat kerja yang positif pada para bawahan, maka menurut Herzberg para manajer harus memberi perhatian sungguh-sungguh terhadap faktor-faktor motivator kepada para bawahan. Faktor tersebut diantaranya adalah sebagai berikut : (a) keberhasilan pelaksanaan / *achievement* (b) tanggungjawab / *responsibilities* (c)

pengakuan / *recognition* (d) pengembangan / *advancement* (e) pekerjaan itu sendiri/ *the work itself*.

Herzberg dalam Hasibuan (2001; 162) menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

1. Maintenance Factors (*Dissatisfiers*)

Adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi lalu makan lagi dan seterusnya.

Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar. Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan.

Bila faktor-faktor pemeliharaan ini diperbaiki maka tidak ada pengaruhnya terhadap sikap kerja yang positif, tetapi kalau dibiarkan tidak sehat, maka karyawan hanya akan merasa kecewa atau tidak puas saja. Faktor hygiene melukiskan

hubungan kerja dengan konteks atau lingkungan dalam mana karyawan melaksanakan pekerjaannya (*job context*).

Faktor-faktor pemeliharaan (*Dissatisfiers*) antara lain :

a. Gaji dan upah

Pemberian gaji hendaknya sesuai dengan tugas yang dikerjakan. Penggolongan jabatan dan unsur-unsur yang menentukan penggolongan jabatan membawa pengaruh terhadap besarnya gaji yang diterima.

b. Kondisi kerja

Penerangan, ventilasi, kelembaban dan suhu yang nyaman dalam tempat bekerja.

c. Kebijakan dan administrasi perusahaan

Kebijakan yang umumnya tertulis harus dapat dilaksanakan perusahaan sehingga dapat menimbulkan rasa keadilan.

d. Hubungan antar pribadi

Adanya koordinasi dalam setiap kegiatan kelompok sehingga terjalin hubungan yang baik antara atasan dan bawahan maupun teman sejawat.

e. Supervisi

Kemampuan dalam hal kecakapan teknis yang sesuai dengan posisinya.

2. Motivation Factors (*Satisfiers*)

Merupakan faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor-faktor ini berperan sebagai motivator terhadap karyawan, yaitu mampu memuaskan dan mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik. Rangkaian faktor-faktor motivator melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya (*job content*), yaitu kandungan kerjanya, prestasi kerja, penghargaan atas prestasi dan peningkatan dalam tugasnya.

Faktor-faktor motivator (*Satisfiers*) antara lain :

a. Prestasi

Persaan lega telah menyelesaikan suatu pekerjaan, memecahkan persoalan dan melakukan penjualan yang optimal.

b. Penghargaan

Penghargaan atas karya atau sumbangan seseorang, penghargaan atas prestasi oleh perusahaan dan teman sejawat.

c. Pekerjaan

Keyakinan akan pentingnya tugas yang diemban, posisi kerja yang tepat sehingga dapat memecahkan kebosanan dan kelelahan kerja.

d. Tanggung jawab

Keleluasaan untuk menggunakan kebijaksanaan sendiri pada pekerjaan, kepercayaan yang ditunjukkan perusahaan, memiliki wewenang untuk membuat berbagai keputusan.

e. Pengembangan

Kesempatan untuk mengikuti pendidikan yang lebih tinggi, dan mempromosikan pangkat bagi yang telah menunjukkan prestasi. Seperti diuraikan di atas bahwa kebutuhan yang belum terpenuhi atau terpuaskan dapat menciptakan ketegangan yang pada gilirannya akan menimbulkan dorongan tertentu pada diri seseorang untuk melakukan usaha atau tindakan, maka berbagai upaya dan tindakan yang dilakukan perusahaan dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja karyawan berusaha untuk memenuhi jenjang kebutuhannya, dengan harapan dapat menjadi motivator mereka untuk mau mengerahkan kemampuannya dalam bentuk keahlian atau keterampilan. Usaha yang dilakukan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan yang berjenjang itu dapat diberikan dalam pemberian kompensasi, tunjangan dan fasilitas-fasilitas yang

disediakan perusahaan sebagai bentuk pelayanan terhadap karyawan yang semuanya bersifat menyenangkan.

Luthans (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi, yaitu (1) kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja, jadi tidak dapat dilihat, hanya bisa diduga (2) kepuasan kerja seringkali ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi / melebihi harapan seseorang. Contohnya jika anggota suatu departemen merasa telah bekerja lebih berat daripada anggota lain tetapi memperoleh penghargaan lebih sedikit dari yang mereka harapkan maka mereka mungkin akan bersifat negatif terhadap pekerjaan, atasan dan rekan kerjanya. Di lain pihak jika mereka merasa lingkungan kerja memberikan kepuasan kerja maka mereka akan bersikap positif terhadap pekerjaan mereka dan atasan mereka. (3) kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainnya.

Smith dalam (Robbin, 2001) menyatakan terdapat 5 dimensi yang mempengaruhi respon afektif seseorang terhadap pekerjaannya, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri, yaitu sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik.

2. Bayaran , yaitu upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama.
3. Kesempatan untuk promosi, yaitu kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi.
4. Atasan, yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan.
5. Rekan kerja, yaitu sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara social mendukung tugas rekan kerja lainnya.

Faktor-faktor motivator dalam kepuasan kerja secara tidak langsung merefleksikan praktek-praktek yang berhubungan dengan kualitas kehidupan kerja. Penemuan Field dan Thucker (2002) mengimplikasikan bahwa organisasi yang menginginkan karyawan yang puas dapat memilih karyawan dengan predisposisi memperoleh kepuasan atau menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi kepuasan, atau semuanya dengan terlebih dahulu membangun kualitas kehidupan kerja. Penelitian oleh Farley dan Allen (1987) menunjukkan bahwa kondisi kerja yang buruk, pendapatan yang tidak memadai dan kurangnya otonomi serta kurangnya stabilitas kerja berakibat pada rendahnya kepuasan kerja di kalangan pekerja Afrika-Amerka. Secara jelas dapat dikatakan

bahwa kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja sangat penting karena hal tersebut telah terlibat, berhubungan dengan hasil akhir positif organisasional yang lain.

Sebagai contoh, pekerja yang puas dengan pekerjaan mereka memiliki tingkat absensi yang lebih rendah dan keinginan untuk pindah kerja yang kecil. Mereka juga lebih senang untuk menunjukkan perilaku sebagai anggota organisasi tersebut dan puas dengan kualitas kehidupan kerja dalam organisasi tersebut secara keseluruhan.

Komitmen dan kepuasan kerja dapat mengarahkan pada kinerja karyawan, dimana kinerja karyawan yang tinggi terdapat di dalam kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya di dalam kinerja karyawan yang buruk terdapat kepuasan kerja yang lebih buruk (Zin 2004). Dengan kata lain, dalam kinerja karyawan yang meningkat yang bermula dari investasi perusahaan ada kontribusi komitmen dan kepuasan kerja karyawan pada perusahaan. Oleh karena itu semakin tinggi potensi kontribusi komitmen dan kepuasan kerja dalam suatu perusahaan, semakin mungkin perusahaan akan berinvestasi dalam kualitas kehidupan kerja dan bahwa investasi ini akan mengarah pada produktivitas individual dan kinerja karyawan yang lebih tinggi (Pruijt, 2003 dalam Aripin 2012).

2.1.4 Kinerja Karyawan

Suatu organisasi perusahaan didirikan karena mempunyai tujuan tertentu yang ingin dan harus dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi di pengaruhi perilaku organisasi. Salah satu kegiatan yang paling lazim di lakukan dalam organisasi adalah meningkatkan kinerja karyawan, yaitu bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan sesuatu pekerjaan atau peranan dalam organisasi.

Pengertian kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Sebagian besar organisasi, kinerja para karyawan secara individual merupakan faktor utama yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Seberapa baik para karyawan melakukan pekerjaan mereka mempengaruhi produktivitas dan kinerja organisasional secara signifikan.

Definisi kinerja dalam organisasi atau perusahaan merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui

betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan/instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot. Secara etimologi kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*).

Tabel 2.1
Definisi kinerja menurut para ahli.

No	Sumber	Defenisi
1	Bernadin and Russel (Sudarmanto, 2010:147)	Kinerja didefinisikan sebagai hasil yang dapat dari fungsi pekerjaan atau aktivitas tertentu dalam jangka waktu tertentu.
2	A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2010:67)	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya
3	Faustino Cardoso Gomes (2010:135)	"The record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time periode" (Catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu).
4	Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala (2011:548)	Kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu
5	Moeheriono (2009:60)	Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.
6	Byars dan Rue (Sutrisno, 2009:164)	Kinerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu
7	Lawler and Porter (Sutrisno, 2009:164)□	"Job performance ialah "Successful role achievement" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya".
8	Edy Sutrisno (2009:165)	Kinerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja.
9	Brian Rutherford (2011:5)	"Job performance is an indication of how well anemployee performs his or her job". Kinerja merupakan indikasi seberapa baik seorang karyawan melakukan pekerjaannya

10	Sedarmayanti (2012)	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yg dicapai dalam melaksanakan tugasnya,sesuai dgn tanggung jawab yang diberikan.
----	----------------------	---

Sumber : Berbagai referensi buku

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan yang dapat diukur dalam periode tertentu sesuai dengan tugas dan peranannya dalam perusahaan. Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan, karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya.

Kinerja merupakan hasil dan keluaran yang dihasilkan oleh seorang pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi dalam suatu periode tertentu. Kinerja pegawai yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Kinerja karyawan banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar diri karyawan. Seseorang bekerja dipengaruhi oleh faktor instrinsik yang kemampuan-kemampuannya dan motivasi berasal dari dalam dirinya sendiri dan dipengaruhi oleh faktor ekstrinsik yang berasal dari lingkungannya. Kedua faktor tersebut dapat menyatu pada diri karyawan yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang

diharapkan oleh organisasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Anwar Prabu Mangkunegara (2010:66).

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2010:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara (2010:67) yang merumuskan bahwa:

Human Performance = Ability + Motivation

Motivation = Attitude + Situation

Ability = Knowledge + Skill

a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan

kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Menurut Steers dalam Sutrisno (2009:165) mengemukakan umumnya orang percaya, bahwa kinerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu:

1. Kemampuan, perangai, dan minat kerja seorang pekerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja.
3. Tingkat motivasi kerja.

Walaupun setiap faktor secara sendiri-sendiri dapat juga mempunyai arti yang penting, tetapi kombinasi ketiga tersebut sangat menentukan tingkat hasil tiap pekerja, yang pada gilirannya membantu kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Henry Simamora dalam Siti al fajar (2010:14), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- a. Faktor individual yang terdiri dari:
 1. Kemampuan dan keahlian
 2. Latar belakang
 3. Demografi
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari:
 1. Persepsi
 2. Attitude
 3. Personality

4. Pembelajaran
 5. Motivasi
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari:
1. Sumber daya
 2. Kepemimpinan
 3. Penghargaan
 4. Struktur
 5. Job design

Menurut Byar dan Rue dalam Sutrisno (2009:165) kinerja karyawan dipengaruhi dua faktor, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan. Faktor individu yang dimaksud adalah usaha (*effort*), yang menunjukkan sejumlah senergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas, Abilities, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas, *Role / Task Perception*, yaitu segala perilaku aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Sedangkan faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervise, desain organisasi, pelatihan, dan keberuntungan.

Berdasarkan berbagai uraian yang telah dijelaskan, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor

instrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor instrinsik meliputi faktor individu, faktor kemampuan, dan faktor motivasi.

Sedangkan faktor ekstrinsik meliputi faktor lingkungan, misalnya kondisi fisik, pendidikan, dan pelatihan.

Adapun aspek-aspek kriteria kinerja (*performance*) menurut Faustino Cardoso Gomes (2010:142) adalah sebagai berikut:

1. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work*, kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.
4. *Creativeness*, keaslian gagasan yang dimunculkan dari tindakantindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran.
7. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawab.
8. *Personal qualities*, kepemimpinan dan integritas pribadi.

Anwar Prabu Mangkunegara (2010:18) membagi aspek – aspek kinerja sebagai berikut:

1. Mutu pekerjaan
2. Kejujuran karyawan
3. Inisiatif
4. Kehadiran
5. Sikap
6. Kerjasama
7. Keandalan
8. Pengetahuan terhadap pekerjaan
9. Tanggung jawab
10. Pemanfaatan waktu kerja

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2010 :259) aspek - aspek kinerja dapat dilihat dari indikator sebagai berikut :

1. Kualitas (*Quality*)

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2. Kuantitas (*Quantity*)

Merupakan jumlah yang dihasilkan misalnya : jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu (*Timelines*)

Merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.

4. Efektivitas biaya (*Cost Effective*)

Yaitu tingkat sejauh mana penerapan sumber daya manusia, keuangan, teknologi, material dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya.

Berdasarkan pada beberapa unsur tersebut yang digunakan sebagai indikator kinerja karyawan adalah yang dikemukakan oleh Sedarmayanti yaitu, kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Menurut Bernadin dan Russel (2010:165) “*A way of measuring the contribution of individuals to their organization*”.

Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Menurut Leon C. Megginson dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2010:69) penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan.

Sedarmayanti (2012:261) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah kegiatan perusahaan dalam menilai hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya dan menjadi tolak ukur dalam pengambilan kebijakan bagi perusahaan maupun karyawan. Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala (2011:551) mengemukakan bahwa suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu: (1) manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang akan digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang dan (2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaannya, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang berangkutan dengan karyawannya.

Tujuan dari penilaian kinerja menurut Sedarmayanti (2010:264) adalah:

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin sehingga dapat diarahkan/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbale balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
6. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih baik memperhatikan dan mengenal bawahannya/karyawannya sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.
7. Hasil pelaksanaan pekerjaan deapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

Penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan. Menurut Robbins (2012:221) tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Membuat keputusan dalam manajemen sdm seperti promosi, transfer dan pemecatan.
 2. Mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan
 3. Memvalidasi program seleksi dan pengembangan
 4. Memberikan umpan balik kepada pekerja atas kinerjanya
 5. Dasar untuk penentuan keputusan alokasi remunerasi
- Perusahaan, khususnya Departemen HR, akan menggunakan hasil dari penilaian kinerja ini sebagai informasi dasar yang akan digunakan untuk mengevaluasi keefektifan dan kesuksesan berbagai kebijakan sumber daya manusia mulai dari proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan, dan berbagai proses lainnya.

Menurut Weather dan davis (2008:125), hasil survey mengungkapkan bahwa penggunaan informasi hasil penilaian kinerja 74,9% digunakan untuk kepentingan dalam penyusunan kebijakan kompensasi (*compentation*), 48,4% untuk peningkatan kinerja (*performance improvement*), 40,4% sebagai bahan umpan balik untuk pekerja, 40,1% untuk penentuan kebijakan penempatan karyawan, dan sisanya sebesar 30,2% digunakan sebagai dokumentasi kinerja pekerja selama periode tertentu.

Menurut Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala (2011:554) kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai prespektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM, yaitu: (1)

posisi tawar (2) perbaikan kinerja (3) penyesuaian kompensasi (4) keputusan penempatan (5) pelatihan dan pengembangan (6) perencanaan dan pengembangan (7) evaluasi proses staffing (8) defisiensi proses penempatan karyawan (9) ketidakakuratan informasi (10) kesalahan dalam merancang pekerjaan (11) kesempatan kerja yang adil (12) mengatasi tantangan-tantangan eksternal (13) elemen-elemen pokok system penilaian pekerjaan (14) umpan balik ke SDM.

Menurut Dewi Hanggraeni (2012: 154), penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan criteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Manfaat penilaian kinerja menurut Sedarmayanti (2010:264-265) adalah:

1. Meningkatkan prestasi kerja

2. Memberi kesempatan kerja yang adil
3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
4. Penyesuaian kompensasi
5. Keputusan promosi dan demosi
6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan
7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Berdasarkan manfaat tersebut dapat dikatakan bahwa penilaian prestasi kerja yang dilakukan secara tidak tepat akan sangat merugikan karyawan dan perusahaan/organisasi. Karyawan dapat menurun motivasi kerjanya karena hasil penilaian kinerja yang tidak sesuai dengan hasil kerjanya. Dampak motivasi karyawan yang menurun adalah ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya akan sangat mempengaruhi produktivitas kinerja perusahaan. Bagi perusahaan, hasil penilaian kinerja yang tidak tepat akan mempengaruhi pengambilan keputusan staffing yang tidak tepat, misalnya promosi. Mempromosikan karyawan yang tidak tepat untuk menduduki level manajemen, akan menurunkan kualitas perusahaan tersebut. Kualitas yang menurun pada akhirnya akan mempengaruhi hasil pencapaian prestasi serta jauh dari tujuan dan menghambat visi misi perusahaan tersebut.

2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu menemukan adanya hubungan antara kinerja dan kualitas kehidupan kerja. Riset yang dilakukan oleh

Bruce, Lau dan Johnson (2009) membandingkan 88 perusahaan yang diidentifikasi sebagai perusahaan terbaik di Amerika dengan 88 perusahaan yang tergabung dalam Standar and Poor's one Hundred (S&P 100). Sampel dari perusahaan terbaik mewakili perusahaan dengan praktek kualitas kehidupan yang tinggi sementara perusahaan dalam S&P 100 digunakan sebagai kelompok pengendali untuk tujuan perbandingan. Temuan dalam studi empiris mereka menemukan bahwa perusahaan dengan praktek kualitas kerja yang tinggi akan menikmati pertumbuhan yang tinggi (yang diukur melalui pertumbuhan aset dan penjualan selama 5 tahun) dan juga keuntungan (diukur dengan ROA dan ROE selama 5 tahun). Kualitas kehidupan kerja seperti yang ditunjukkan penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang diukur dengan produktivitas, rendahnya *turnover* serta meningkatnya kepuasan kerja.

Kontribusinya tidak hanya pada kemampuan perusahaan untuk merekrut SDM yang handal tetapi juga meningkatkan daya saing perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Elmuti (2003) mengamati dampak dari internet *aided self-management team* pada kualitas kehidupan kerja dan kinerja menunjukkan adanya hubungan yang positif antara ketiga variabel. *The self-managed work team* sendiri merupakan bentuk lain dari program kualitas kehidupan kerja yang pada intinya adalah memberikan kesempatan kepada pekerja untuk berpartisipasi dalam pemecahan masalah, memberikan otoritas untuk bertindak dan mengambil keputusan

yang berhubungan dengan pekerjaannya. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang diadaptasi dari Michigan Organizational Assesment Package, ada 8 variabel yang diukur yaitu *suggestion offered, participation in decission making, work group communication, meaning, challenge, personal responsibility, accomplishment, dan advancement.* Alat analisis yang digunakan adalah tehnik regresi linear menunjukkan adanya hubungan positif antara kualitas kehidupan kerja, kinerja dan program *internet aided self-managed teams.* Kinerja yang diukur di sini tidak hanya kinerja usaha tetapi juga kinerja karyawan , hal ini ditunjukkan dengan meningkatnya prosentase waktu yang digunakan dalam produksi aktual dan meningkatnya kualitas produk yang dihasilkan.

Sementara penelitian yang dilakukan oleh Fields dan Thucker (2002) menunjukkan adanya hubungan antara kualitas kehidupan kerja , komitmen organisasional dan komitmen pada Serikat Pekerja serta kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan terhadap 293 pekerja ini mengukur variabel komitmen organisasional, kepuasan kerja, komitmen pada Serikat Pekerja, serta kualitas kehidupan kerja. Menggunakan multivariate analysis (MANOVA), ditemukan bahwa secara keseluruhan kepuasan kerja dan komitmen meningkat dengan adanya program kualitas kerja. Dalam penelitian yang lain tentang hubungan komitmen dengan kualitas kerja, Zin (2004) menemukan adanya hubungan antara program kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang menggunakan sampel insinyur professional di Malaysia ini mengukur 8

dimensi dalam kualitas kehidupan kerja yang diadaptasi dari penelitian yaitu pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, lingkungan fisik, pengawasan, upah dan keuntungan, hubungan sosial, integrasi tempat kerja. Dengan alat faktor analisis diperoleh hasil ada 3 dimensi dalam kualitas kerja yang mempengaruhi *affective commitment*, yaitu pengawasan, upah dan keuntungan, serta integrasi tempat kerja. Sementara variabel yang secara signifikan mempengaruhi *normative commitment* adalah pengawasan, upah dan keuntungan serta hubungan sosial. Variabel partisipasi, pengawasan, upah dan keuntungan serta hubungan sosial secara signifikan memengaruhi *continuance commitment*.

Penelitian Brayfield dan Crocket (dalam Mc Cue dan Gianakis, 2007) terdahulu yang menunjukkan lemahnya hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan mendorong Cheri Ostroff (2002) untuk meneliti lebih lanjut tentang hubungan kedua variabel tersebut pada tingkatan organisasional. Variabel yang diteliti adalah kepuasan (meliputi kepuasan kerja, komitmen, penyesuaian dan tekanan), karakteristik sekolah dan kinerja organisasional. Sampel dalam penelitian adalah 364 sekolah dari 36 negara bagian. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara kepuasan dan kinerja pada tingkatan organisasional dimana organisasi dengan lebih banyak pekerja yang puas cenderung lebih efektif daripada organisasi dimana pekerja tidak merasakan kepuasan kerja. Kesimpulan penelitian ini bertentangan

dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan rendahnya hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja organisasional. Hal ini mungkin disebabkan karena penelitian sebelumnya lebih difokuskan kepada tingkatan individu. Hal ini menyiratkan perlunya dilakukan penelitian lebih mendalam terhadap pengaruh kepuasan kerja pada tingkatan individual. Penelitian terdahulu tentang kualitas kehidupan kerja, komitmen, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 2.2
Hubungan antara Komitmen Kerja, Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan menurut beberapa peneliti

Peneliti/Judul	Persamaan Variabel yang diteliti	Metode Analisis	Hasil penelitian
Noor Arifin (2012) “Kualitas kehidupan Kerja (QWL), Kinerja dan Kepuasan kerja”	QWL (X2) Kepuasan Kerja (Y) Kinerja (Z)	Model persamaan structural <i>Partial Least Square (PLS)</i> .	Penelitian ini menyimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerjanya; kepuasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan.
Lindawati Kartika (2009) “AnalisisKepuasan kerja karyawan melalui faktor Quality work of life”	Kepuasan Kerja (Y) QWL (X2)	Explanatory research	Pengolahan dengan analisis SEM menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel QWL yaitu komunikasi, keselamatan kerja dan penyelesaian konflik
Razali Mat Zin (2004) “Perception of profesinal Engineers toward Quality of Work life and Organization commitment”	QWL (X2) Komitmen Kerja (X1)	Analisis Faktor	Praktek kualitas kehidupan kerja Mempengaruhi besarnya komitmen organisasional, terutama pada dimensi supervision, upah, hubungan sosial dan partisipasi
Dean Elmuti (2003) “ Impact of Internet Aided Self	QWL (X1) Kinerja (Z)	Regresi	Program IASM mengembangkan kualitas kehidupan kerja dan kinerja karyawan.

Management teams on Quality of Work Life”			
Kussetiarso, Sunar (2002) “ Pengaruh Komponen Quality of Work Life thp Motivasi kerja”	QWL (X2) Motivasi	Deskriptif Kausal	Motivasi kerja karyawan serta secara bersama-sama variabel-variabel QWL berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan
Yunus D.H (2009) “A study of Job Satisfaction Based on Quality of Work Life”	Kepuasan kerja(Y) QWL (X2)	SPSS	Faktor Total life style /Keseimbangan ant kehidupan pribadi dengan bekerja memiliki kepuasan yang sangat tinggi.
CliffordP.McCue dan Gerasimos A.Gianakis (2007) “The Relationship Between Job Satisfaction and Performance”	Kepuasan Kerja (Y) Kinerja (Z)	Regresi Linear Berganda, Korelasi Spearman	Tingkat kepuasan profesional merupakan fungsi korespondensi antara pengharapan, asirasi dan kebutuhan dengan tingkatan di manaorganisasi dapat memenuhi kebutuhan tersebut
MitchellW Fields J.W Thacker (2002) “ Influence of Quality of Work Life on Company and union Commitment:	QWL (X2) Komitmen (X1)	Multivariate analysis of variance (MANOVA)	Komitmen organisasional dan kepuasan kerja akan meningkat hanya jika praktek kualitas kehidupan kerja dilaksanakan dengan baik, tetapi komitmen terhadap serikat pekerja meningkat terlepas dari sukses tidaknya implementasi kualitas kehidupan kerja
M.M. Petty, Gail W.McGee, Jerry W.Cavender (2003) “ A Meta analysis of the relationship between individual job satisfaction and Individual Performance”	Kepuasan Kerja (Y) Kinerja (Z)	Meta-analysis	Kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja karyawan

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Setiap organisasi sangat berkepentingan dengan peningkatan kepuasan kerja dan peningkatan kinerja organisasi. Oleh karenanya setiap organisasi akan berusaha seoptimal mungkin mendorong peningkatan keterampilan karyawan dan berusaha memupuk semangat

kerja mereka. Organisasi yang menyadari pentingnya peningkatan kepuasan dan kinerja karyawan akan berusaha mencari berbagai trik yang jitu meningkatkan kinerja karyawannya. Kinerja adalah suatu cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai kerja dengan penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi untuk senantiasa bekerja lebih baik, dan memuaskan bagi mereka yang dilayani. Adapun hasil kerja yang bermutu tersebut adalah pada tataran yang terlihat maupun tidak terlihat.

Komitmen adalah keterikatan seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan penuh rasa tanggung jawab sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Komitmen menyangkut suatu kekuatan moral seseorang yang merasa terikat terhadap objek tertentu, dalam hal ini meningkatkan kepuasannya. Keterikatan secara moral ini membuat seorang guru senantiasa berpacu dan memiliki tanggungjawab untuk memperbaiki diri secara berkelanjutan sesuai dengan standar yang dipersyaratkan oleh organisasi, masyarakat dan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap kualitas kerja. Seorang yang tidak memiliki komitmen dalam bekerja akan berjalan sendiri tanpa tahu apa yang diharapkan dari kerjanya. Komitmen kerja jelas akan memberikan dampak terhadap kualitas dan kuantitas kerja. Hal ini di dorong oleh semangat kerja mereka yang tinggi dan mempunyai harapan besar terhadap tujuan yang ingin dicapai.

Adanya komitmen kerja yang kuat dari guru akan mendorong seseorang memiliki sikap loyalitas terhadap pekerjaannya dan menjunjung nilai-nilai kepuasan. Komitmen yang kuat pada gilirannya akan memberikan arah terhadap usaha mencapai tujuan yang ada dalam pekerjaan dan menjadikannya sebagai sumber inspirasi untuk berkreasi meningkatkan aktivitas kerja.

Quality Of Work Life (QWL) menurut waktu dapat dilakukan dengan cara mempromosikan para pekerja untuk mendapatkan *Quality Of Work Life* (QWL) yang lebih tinggi di masa yang akan datang. Akan tetapi biasanya terlambat dalam upaya mempromosikannya. Hal ini karena diperlukan waktu untuk memeriksa perubahan-perubahan yang terjadi terhadap para pekerja dalam melakukan pekerjaannya. Keadaan ini jauh berbeda dengan sistem *Quality Of Work Life* (QWL) borongan, dimana sedikit saja terjadi perubahan dalam hasil kerja, akan segera mendapat kompensasi yang lebih besar daripada yang terjadi dalam sistem kompensasi waktu. Karena itulah, dapat dikatakan bahwa sistem *Quality Of Work Life* (QWL) borongan dapat memberikan rangsangan yang lebih besar dalam bekerja, dibandingkan dengan sistem *Quality Of Work Life* (QWL) waktu. Hal ini akan berpengaruh terhadap karyawan dalam menyikapi kinerja.

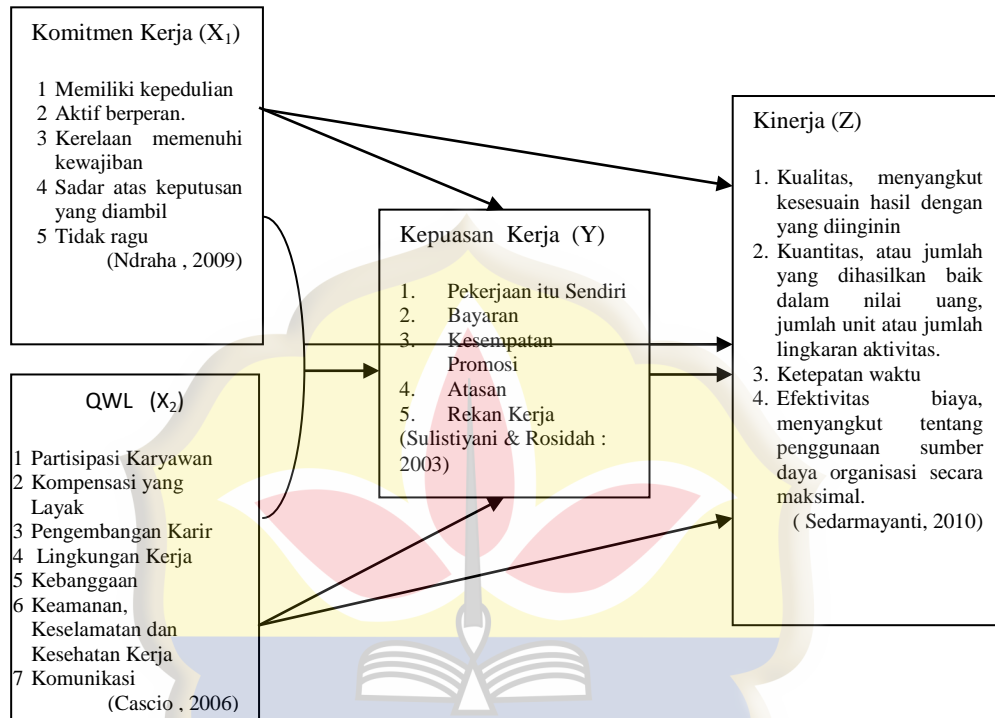
Kepuasan kerja sendiri adalah suatu kecintaan terhadap pekerjaan yang memiliki legalitas dari pendidikan yang ditempuhnya, hak dan kode etik termasuk tanggung jawab moral dan sebagai panggilan jiwa atas

profesinya sebagai guru untuk memberikan pelayanan yang maksimal terhadap tanggungjawab yang diembarkannya dengan menjunjung tinggi rasa tanggung jawab, konsistensi dan keterbukaan.

Quality Of Work Life (QWL) dan komitmen kerja memiliki peran penting bagi seorang karyawan yang memiliki idealisme dan menjunjung tinggi profesi sebagai seorang karyawan dan mampu merespon sampai sejauhmana mereka yakin bahwa perilaku atau sikap mereka terhadap prestasi dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat akademis terhadap dirinya, mampu mendorong peningkatan kepercayaan dirinya dan mampu menjadi motivasi yang kuat terhadap semangat untuk berprestasi. Sikap yang mereka tunjukkan dapat mencerminkan kualitas kerja mereka. Sikap terhadap prestasi diharapkan mampu mendorong semangat untuk berprestasi pada gilirannya akan meningkatkan kualitas kerja karyawan itu sendiri. Kinerja mencerminkan pandangan seorang karyawan dalam menjaga idealisme dan tanggungjawab seorang karyawan dalam meningkatkan kualitas dirinya. Upaya menjaga idealisme dan tanggungjawab secara konsisten akan mendorong seorang karyawan bekerja dengan kualitas kerja yang tinggi. Dengan memperhatikan hubungan *Quality Of Work Life (QWL)* karyawan dan komitmen kerja karyawan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, di mana diduga bahwa masing-masing terdapat hubungan, maka kedua variabel bebas tersebut berarti sama-sama memberikan kontribusi terhadap kinerja

karyawan. Meskipun demikian kedua variabel ini belum tentu memberikan hasil yang optimal.

Adapun skema kerangka Pemikiran adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Pada skema kerangka pemikiran tersebut, kinerja karyawan (Z) merupakan variabel terikat, sedangkan Komitmen kerja (X₁), *Quality Of Work Life* (X₂) dan kepuasan kerja (Y) merupakan variabel bebas. Konstelasi pengaruh tersebut menggambarkan pengaruh antara variabel (X₁) terhadap variabel (Y), pengaruh antara variabel (X₂) terhadap variabel (Y), secara bersama-sama pengaruh antara (X₁), (X₂) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y), pengaruh Komitmen kerja (X₁) terhadap kepuasan kerja (Z), *Quality Of Work Life* (X₂) terhadap kinerja (Z) dan

pengaruh komitmen kerja dan *Quality Of Work Life* (X2) secara bersama-sama terhadap kinerja (Z) dan pengaruh kepuasan kerja (Y) terhadap kinerja (Z).

2.4. Hipotesis

Berdasarkan tinjauan pustaka dan kerangka pemikiran maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

1. Komitmen kerja, *Quality Of Work Life* (QWL), kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi di duga baik.
2. Komitmen kerja dan *Quality Of Work Life* (QWL) secara bersama - sama berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi.
3. Komitmen kerja secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi.
4. *Quality Of Work Life* (QWL) secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi.
5. Komitmen kerja dan *Quality Of Work Life* (QWL) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi.

6. Komitmen kerja secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi.
7. *Quality Of Work Life* (QWL) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi.
8. Komitmen kerja, *Quality Of Work Life* (QWL) secara bersama-sama melalui kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi.
9. Komitmen kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi.
10. *Quality Of Work Life* (QWL) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi.
11. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Cabang Jambi.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi, dimana yang menjadi kunci analisis dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi yang berstatus sebagai karyawan tetap.

3.2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan verifikatif. Pendekatan kuantitatif digunakan karena peneliti bermaksud mengumpulkan dan menganalisa bukti empiris (data) dan melakukan pengujian data secara statistik serta dilakukan secara sistematis agar dapat memahami fenomena sosial yang tengah diteliti, (Nazir, 2003). Khusus tentang pengaruh komitmen kerja dan QWL terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja karyawan pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi, sementara penelitian verifikatif bermaksud untuk menerapkan analisis yang lebih rinci dan mendalam. fokus penelitian ditetapkan terbatas pada domain tertentu.

Penggunaan metode ini berdasar pada tujuan dan pokok penelitian, yaitu mendeskripsikan dan menganalisis secara menyeluruh dan utuh

tentang Pengaruh Komitmen kerja, *Quality of work life* (QWL) dan Kepuasan kerja dengan Kinerja karyawan pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi.

Pelaksanaan metode deskriptif dan statistik tidak hanya terbatas pada pengumpulan dan penyusunan data, tetapi meliputi analisa dan interpretasi tentang arti data tersebut. Dengan metode deskriptif ini peneliti menjawab pertanyaan penelitian yang berkaitan dengan pengaruh dan juga mencari hubungan komparasi antara variabel.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

1. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh langsung dari responden melalui pengisian kuisisioner yang diberikan kepada responden berkaitan dengan variabel penelitian yaitu komitmen kerja, QWL, kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi yang dijadikan sampel dalam penelitian ini.

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang dikumpulkan berdasarkan laporan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi dan data hasil evaluasi kegiatan serta dokumen - dokumen resmi dari instansi terkait.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Agar data dan informasi yang diharapkan dapat diperoleh, maka teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu sebagai berikut :

1. Wawancara

Yaitu pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab langsung secara mendalam dengan responden sesuai dengan kuisisioner yang telah disiapkan sebelumnya guna mendapatkan data dan informasi yang dibutuhkan.

2. Studi Dokumenter

Yaitu pengumpulan data dengan mempelajari laporan - laporan dan dokumen yang terkait dengan permasalahan yang diteliti.

3. Kuisisioner

Yaitu mengumpulkan data melalui daftar pernyataan yang telah dipersiapkan terlebih dahulu sesuai variabel penelitian yang ditujukan kepada responden yang berhubungan dengan kinerja, komitmen kerja, QWL dan kepuasan kerja. Kuisisioner yang disebarkan kepada responden sebanyak 80 responden dengan maksud untuk menguji hipotesis penelitian.

Kuisisioner yang digunakan bersifat tertutup yaitu pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa sehingga responden dibatasi dalam memberi jawaban dengan alternatif pilihan 1 sampai 5 dengan menggunakan metode *Likerts Summated Ratings* (LSR) mulai dari

angka yang paling rendah sampai ke yang paling tinggi yaitu skor 1 sampai skor 5 dengan kode spesifikasi adalah sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), Kurang Setuju (3), setuju (4) dan sangat setuju (5).

Setiap butir pernyataan dilakukan pengujian validitasnya, tujuannya agar memperoleh tingkat kevalidan dengan menggunakan korelasi person. Selanjutnya keseluruhan butir pernyataan dilakukan pengujian reliabilitas alfa dengan tujuan untuk memperoleh instrument yang dapat dijadikan sebagai alat ukur psikologi atau psikometri (Sugiyono 2005 : 83).

3.5. Populasi dan Sampel

Dalam setiap penelitian harus terlebih dahulu ditentukan populasi yang akan diteliti. Menurut ahli bahwa “ Populasi adalah keseluruhan objek penelitian “ (Arikunto 2006 ; 108), sedangkan pendapat lain mengatakan bahwa “ Populasi adalah objek atau subjek yang mempunyai karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan “ (Sugiono, 2004:81). Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan negeri yang ada PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi yang berjumlah 221 orang. Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2006:109). Mengingat besarnya populasi penelitian ini, maka diambil sampel yang mewakili populasi dengan menggunakan rumus Slovin dengan nilai yakni:

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

Dimana ;

n: Ukuran sampel

N: Ukuran Populasi

e: *Sampling Error* yang di ambil 9 %

221

$$n = \frac{221}{1 + 221 \cdot (0,09)^2}$$

n = 79,21 di bulatkan n = 80

Dari rumus slovin diatas, jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 80 orang.

3.6. Operasional Variabel

Guna membantu penelitian maka diperlukan perumusan operasionalisasi variabel, yaitu sebagai berikut :

**Tabel 3.1.
Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran	No. Item
Kinerja Karyawan (Z) Sedarmayanti, (2010) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugasnya,	1. Kualitas, menyangkut kesesuaian hasil dengan yang diinginkan	1 Kualitas kerja sesuai dengan standar kerja	Ordinal	1
		2 Kualitas kerja yang dihasilkan memuaskan pimpinan	Ordinal	2
	2. Kuantitas, atau jumlah yang dihasilkan baik dalam nilai uang, jumlah unit atau jumlah lingkaran aktivitas	3 Kuantitas sesuai dengan jumlah yang diharapkan	Ordinal	3
		4 Pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan beban kerja yang dipikul	Ordinal	4
	3. Ketepatan waktu,	5 Sesuai dengan jadwal	Ordinal	5

sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.	sejauh mana kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki.	6 Dapat mengefektifkan penggunaan waktu.	Ordinal	6
	4. Efektivitas biaya, menyangkut tentang penggunaan sumber daya organisasi secara maksimal	7 Menghemat bahan kerja dengan tidak mengurangi kualitas kerja	Ordinal	7
		8 Biaya yang digunakan dapat ditekan seefisien mungkin	Ordinal	8
Kepuasan Kerja (Y) Sulistiyani dan Rosidah(2003) Kepuasan kerja adalah sekumpulan perasaan menyenangkan dan tidak menyebarkan terhadap pekerjaan	1. Pekerjaan itu sendiri	9 Mendapat kepercayaan dan tanggungjawab penuh dari perusahaan	Ordinal	9
		10 Memiliki nilai dan tantangan yang positif	Ordinal	10
	2. Bayaran	11 Kompensasi dan gaji yang diberikan sangat memadai	Ordinal	11
		12 Ada penghargaan dari perusahaan terhadap pekerjaan yang dilakukan	Ordinal	12
	3. Kesempatan Promosi	13 Memiliki kesempatan meraih jabatan lebih tinggi ketika berprestasi	Ordinal	13
		14 Ada peluang mengikuti berbagai pelatihan yang dapat menambah kemampuan	Ordinal	14
	4. Atasan	15 Atasan memiliki sikap yang positif untuk membantu karyawan dalam bekerja	Ordinal	15
		16 Terjadi hubungan yang harmonis antar pimpinan dan karyawan dan antara karyawan dengan pimpinan	Ordinal	16
	5. Rekan Kerja	17 Terjalin komunikasi yang baik antar karyawan dalam unit kerja	Ordinal	17
		18 Berkembang Sikap Toleransi dan saling membantu antara bagian kerja	Ordinal	18

Komitmen kerja (X1) Tz.Ndraha (2009) Komitmen kerja karyawan adalah keterikatan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan penuh rasa tanggung jawab. Keterikatan disini merupakan keterlibatan dan kesedian untuk memenuhi tanggungjawab, janji yang telah diberikan	1. Memiliki kepedulian	19 Peduli dengan hasil kerja organisasi secara keseluruhan	Ordinal	19
		20 Memiliki kepedulian kesulitan dengan rekan kerja	Ordinal	20
	2. Aktif berperan.	21 Berperan dalam proses pekerjaan di lingkungan tugas	Ordinal	21
		22 Memiliki ide positif dalam menyelesaikan pekerjaan	Ordinal	22
	3. Kerelaan memenuhi kewajiban	23 Secara sadar dan sukarela bekerja tanpa memiliki ambisi pribadi	Ordinal	23
		24 Kepercayaan pimpinan harus dipertanggung jawabkan	Ordinal	24
	4. Sadar atas keputusan yang diambil	25 Setiap keputusan dalam pekerjaan memiliki resiko	Ordinal	25
		26 Kesadaran terhadap tugas yang harus dipertanggung jawabkan	Ordinal	26
	5. Tidak ragu	27 Tegap dan penuh perhitungan dalam melakukan pekerjaan	Ordinal	27
		28 Memiliki keyakinan terhadap pekerjaan	Ordinal	28
QWL (X2) (Cascio, 2006) QWL adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin secara relative ingin puas mendapat kesempatan mampu tumbuh dan berkembang selayaknya	1. Partisipasi Karyawan	29 Memperoleh kesempatan dalam mengambil keputusan perusahaan	Ordinal	29
		30 Diberikan hak untuk bersuara untuk melakukan berbagai koreksi dan perbaikan metode kerja	Ordinal	30
	2. Kompensasi yang layak	31 Pemberian gaji dan kompensasi dilakukan berdasarkan waktu disepakati	Ordinal	31
		32 Sistem insentif mengacu kepada hasil kerja dan memenuhi unsur kebutuhan hidup	Ordinal	32
	3. Pengembangan Karir	33 Karir dikembangkan berdasarkan jenjang penilaian kinerja individu berdasarkan capaian kerja	Ordinal	33

		34 Karir mengacu kepada kompetensi dan pendidikan formal yang realistis	Ordinal	34
4. Lingkungan Kerja		35 Semua peralatan kerja disediakan perusahaan dengan jumlah dan kualitas yang memadai dan sangat layak	Ordinal	35
		36 Kebutuhan karyawan terhadap lingkungan kerja yang nyaman dengan konsep ramah lingkungan sangat memadai	Ordinal	36
5. Kebanggaan		37 Ada perasaan yang kuat bekerja pada perusahaan ini memiliki nilai kebanggaan tersendiri	Ordinal	37
		38 Bangga menjadi bagian perusahaan yang memiliki nama besar	Ordinal	38
6. Keamanan, keselamatan dan Kesehatan Kerja		39 Ada jaminan keamanan dan keselamatan kerja yang diberikan perusahaan ketika bekerja	Ordinal	39
		40 Ada jaminan kecelakaan dan kesehatan kerja selama bekerja	Ordinal	40
7. Komunikasi		41 Ada komunikasi dua arah yang positif antara perusahaan dan karyawan	Ordinal	41
		42 karyawan diberikan peluang untuk mengeluarkan berbagai uneg-uneg yang dihadapinya	Ordinal	42

3.7. Metode Analisis

3.7.1 Analisis Deskriptif

Metode analisis untuk menjawab tujuan penelitian pertama dilakukan secara analisis deskriptif dengan menggunakan skala likert. Skala ini dirancang untuk menilai sejauh mana subject setuju atau tidak setuju dengan pernyataan yang diajukan. Skala Likert digunakan untuk mengukur respon subjek ke dalam 5 poin yaitu :

- (5). Sangat Setuju (SS)
- (4). Setuju (S)
- (3). Cukup Setuju (CS)
- (2) Tidak Setuju (TS)
- (1) Sangat Tidak Setuju (STS)

Untuk mengetahui kondisi masing-masing item pertanyaan digunakan rentang skala peritem. Menurut Umar (1999:225) bahwa perhitungan skor tiap komponen yang diteliti adalah dengan mengalikannya dengan frekuensi data dengan nilai bobotnya. Selanjutnya dibuat skala perkalian untuk masing-masing item pernyataan dengan terlebih dahulu menghitung rentang skalanya. Adapun hasil perhitungan untuk tiap variabel penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Kinerja
- | | | |
|-----------------|--------------------|-------|
| Nilai tertinggi | = 5 x 8 x 80 | =3200 |
| Nilai terendah | = 1 x 8 x 80 | = 640 |
| Jumlah | = (3200 – 640) / 5 | = 512 |

No	Skala	Keterangan
1.	640 - 1151	Sangat Tidak Baik

2.	1152 – 1663	Kurang Baik
3.	1664– 2175	Cukup
4.	2176 – 2687	Baik
5.	2688 – 3200	Sangat Baik

b. Komitmen kerja

$$\begin{aligned} \text{Nilai tertinggi} &= 5 \times 10 \times 80 &= 4000 \\ \text{Nilai terendah} &= 1 \times 10 \times 80 &= 800 \\ \text{Jumlah} &= (4000 - 800) / 5 &= 640 \end{aligned}$$

No	Skala	Keterangan
1.	800 - 1439	Sangat Tidak Baik
2.	1440 – 2079	Kurang Baik
3.	2080 – 2719	Cukup
4.	2720 – 3359	Baik
5.	3360 – 4000	Sangat Baik

c. QWL

$$\begin{aligned} \text{Nilai tertinggi} &= 5 \times 14 \times 80 &= 5600 \\ \text{Nilai terendah} &= 1 \times 14 \times 80 &= 1120 \\ \text{Jumlah} &= (5600 - 1120) / 5 &= 896 \end{aligned}$$

No	Skala	Keterangan
1.	1120 - 2015	Sangat Tidak Baik
2.	2016 – 2911	Kurang Baik
3.	2912 – 3807	Cukup
4.	3808 – 4703	Baik
5.	4704 – 5600	Sangat Baik

d. Kepuasan kerja

$$\begin{aligned} \text{Nilai tertinggi} &= 5 \times 10 \times 80 &= 4000 \\ \text{Nilai terendah} &= 1 \times 10 \times 80 &= 800 \\ \text{Jumlah} &= (4000 - 800) / 5 &= 640 \end{aligned}$$

No	Skala	Keterangan
1.	800 - 1439	Sangat Tidak Baik
2.	1440 – 2079	Kurang Baik
3.	2080 – 2719	Cukup
4.	2720 – 3359	Baik
5.	3360 – 4000	Sangat Baik

Selanjutnya dengan diketahuinya interval maka dapat diketahui rentang pengukuran masing-masing indikator/item

pertanyaan. Dalam metode ini semakin tinggi nilai rata-rata yang diperoleh, semakin baik pula kesimpulan dari indikator tersebut.

Dalam penelitian ini kuesioner yang diberikan kepada responden berupa angket tertutup dan responden dapat memilih jawaban yang tersedia dimana setiap pertanyaan terdiri dari 5 buah jawaban pilihan dengan skor masing-masing sebagai berikut :

Untuk memudahkan dalam mendeskripsikan jawaban responden, dihitung juga skala interval jawaban responden, yang bertujuan untuk memudahkan interpretasi hasil, dengan rumus:

$$\text{Skala Interval } I = \frac{U - L}{k} \quad (\text{Sugiyono, 2010})$$

dimana:

U = Skor jawaban tertinggi

L = Skor jawaban terendah

k = Jumlah kelas interval

Dari rumus di atas, maka skala interval yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Dik. Skor jawaban tertinggi (U) = 5

Skor jawaban terendah (L) = 1

Jumlah kelas interval (k) = 5

$$\text{Skala Interval} = \frac{5 - 1}{5} = \frac{4}{5} = 0,80$$

Jadi jarak (skala) setiap kelas interval sebesar 0,80. Dari skala interval tersebut, selanjutnya diinterpretasikan ke dalam rata-rata jawaban responden dengan kriteria:

4,20 – 5,00	Sangat Baik
3,40 – 4,19	Baik
2,60 – 3,39	Cukup Baik
1,80 – 2,59	Tidak Baik
1,00 – 1,79	Sangat Tidak Baik

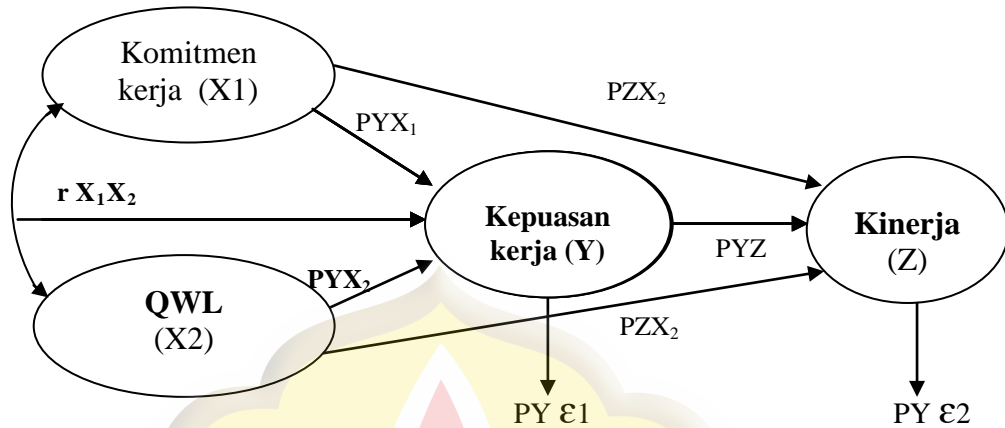
3.7.2 Analisis Kuantitatif

Untuk menjawab permasalahan 2-11 maka digunakan analisis jalur (*path model*). Penggunaan analisis jalur dalam penelitian ini untuk dapat melihat pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependent.

Pengembangan model analisis jalur harus didasarkan pada hubungan kausalitas yang memiliki justifikasi teori yang kuat dan mapan. Pengembangan diagram jalur bertujuan untuk menggambarkan hubungan *kausalitas* yang ingin diuji. Biasanya hubungan *kausalitas* dinyatakan dalam bentuk persamaan yang dibuat sebelum dilakukan analisis jalur. Hubungan *kausalitas* itu dapat juga digambarkan dalam sebuah diagram jalur, selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan dan persamaan menjadi *estimasi* (Suwarno, 2007).

Model dirancang berdasarkan konsep dan teori. Berdasarkan hubungan antar variabel secara teoritis dapat dibuat

dalam bentuk diagram path / struktur utama penelitian sebagai berikut :



Gambar 3.1
Struktur Utama Jalur penelitian.

Untuk menjawab tujuan penelitian ke dua hingga penelitian ke sebelas, maka dilakukan Analisis Jalur melalui persamaan struktur jalur, yaitu sebagai berikut :

$$Y = PyX_1 \cdot X_1 + PyX_2 \cdot X_2 + e$$

$$Z = PzX_1 \cdot X_1 + PzX_2 \cdot X_2 + PyZ \cdot Y + e$$

$$Z = PyZ$$

Dimana :

X1 = Komitmen kerja

X2 = QWL

Y = Kepuasan Kerja

Z = Kinerja

PyX1 = Koefisien Jalur komitmen kerja dengan Kepuasan

PyX2 = Koefisien Jalur QWL dengan Kepuasan

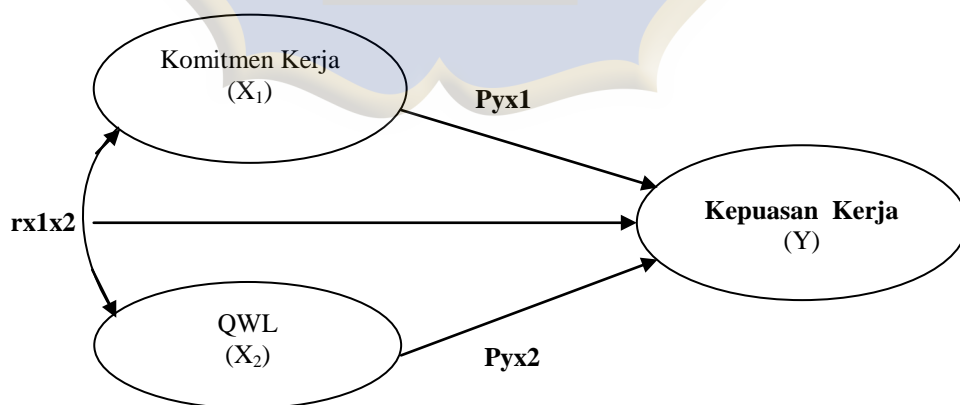
- PzX1 = Koefisien Jalur Komitmen kerja dengan Kinerja
- PzX2 = Koefisien jalur QWL dengan Kinerja
- Pzy = Koefisien Jalur Kepuasan kerja dengan kinerja
- rX1X2 = Hubungan Kovarian Komitmen kerja dengan QWL
- ϵ_1 & ϵ_2 = error

Dari diagram diatas untuk mengetahui pola hubungan masing-masing variabel sebagai berikut :

1. Pengaruh simultan komitmen kerja, QWL, kepuasan kerja dan kinerja dengan persamaan sebagai berikut:

$$Z = PzX1. X1 + PzX2. X2 + Pzy . y + e$$

Untuk menjawab pertanyaan 2, 3 dan 4 yaitu pengaruh langsung dan tidak langsung variabel komitmen kerja (X1) dan Variabel QWL (X2) secara parsial terhadap variabel kepuasan kerja adalah dengan persamaan :



Gambar 3.2
Diagram Struktur I : Pengaruh Komitmen kerja dan QWL terhadap Kepuasan kerja Karyawan dengan rumus $Y = P_{yX1}. X_1 + P_{yX2}. X_2 + e$

Untuk menjawab permasalahan ke 2, ke 3 dan 4, yaitu pengaruh langsung dan tidak langsung Komitmen kerja dan QWL terhadap kepuasan kerja maka digunakan persamaan sebagai berikut :

2. Pengaruh langsung dan tidak langsung komitmen kerja (X1) dan QWL (X2) secara bersama - sama thp kepuasan kerja (Y) :

$$X_1 \text{ dan } X_2 \longrightarrow Y = (Py_{X_1} \cdot Py_{X_1}) + (Py_{X_2} \cdot Py_{X_2})$$

(Pengaruh Langsung)

$$X_1 \text{ dan } X_2 \longrightarrow Y = (Py_{X_1} \cdot r_{X_1 X_2} \cdot Py_{X_1}) + (Py_{X_2} \cdot r_{X_1 X_2} \cdot Py_{X_2})$$

(Pengaruh tidak Langsung)

3. Pengaruh langsung dan tidak langsung komitmen kerja (X1) terhadap kepuasan kerja (Y) :

$$X_1 \longrightarrow Y = (Py_{X_1} \cdot Py_{X_1}) \text{ (Pengaruh Langsung)}$$

$$X_1 \longrightarrow Y \text{ melalui } X_2 = Py_{X_1} \cdot r_{X_1 X_2} \cdot Py_{X_2}$$

(Pengaruh tidak Langsung)

4. Pengaruh langsung dan tidak langsung QWL (X2) terhadap kepuasan kerja (Y) :

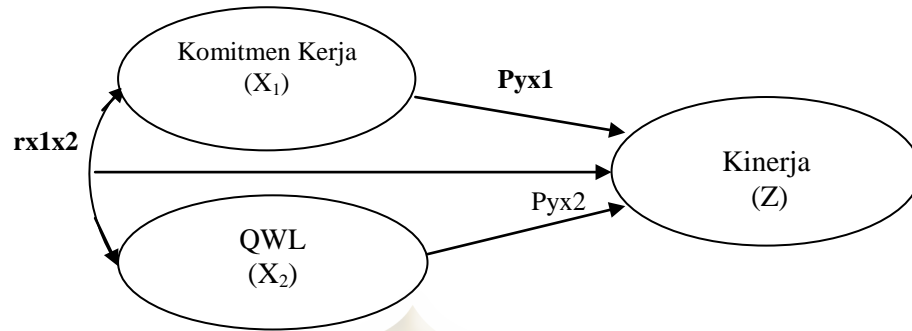
$$X_2 \longrightarrow Y = (Py_{X_2} \cdot Py_{X_2}) \text{ (Pengaruh Langsung)}$$

$$X_2 \longrightarrow Y \text{ melalui } X_1 = Py_{X_2} \cdot r_{X_1 X_2} \cdot Py_{X_1}$$

(Pengaruh tidak Langsung)

Sedangkan untuk menjawab permasalahan ke 5, 6 dan 7

hasil analisa strukturnya adalah sebagai berikut :



Gambar 3.3

Diagram Struktur II Jalur Pengaruh Komitmen kerja dan QWL terhadap Kinerja Karyawan dengan rumus $Z = PzX_1 \cdot X_1 + PzX_2 \cdot X_2 + e$

5. Pengaruh langsung dan tidak langsung komitmen kerja (X1) dan QWL (X2) secara bersama - sama terhadap Kinerja (Z) :

$$X_1 \text{ dan } X_2 \longrightarrow Z = (PzX_1 \cdot PzX_1) + (PzX_2 \cdot PzX_2)$$

(Pengaruh Langsung)

$$X_1 \text{ dan } X_2 \longrightarrow Z = (PzX_1 \cdot rx1x2 \cdot PzX_1) + (PzX_2 \cdot rx1x2 \cdot PzX_2)$$

(Pengaruh tidak Langsung)

6. Pengaruh langsung dan tidak langsung komitmen kerja (X1) terhadap Kinerja (Z) :

$$X_1 \longrightarrow Z = (PzX_1 \cdot PzX_1) \text{ (Pengaruh Langsung)}$$

$$X_1 \longrightarrow Z \text{ melalui } X_2 = PzX_1 \cdot rx1x2 \cdot PzX_2$$

(Pengaruh tidak Langsung)

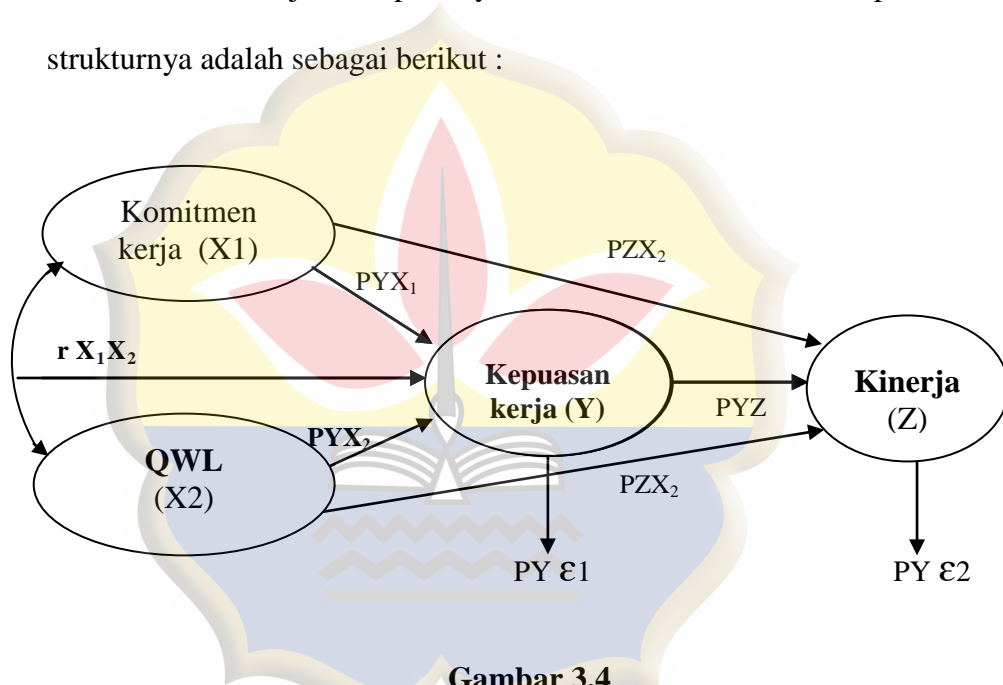
7. Pengaruh langsung dan tidak langsung QWL (X2) terhadap Kinerja (Z)

$$X_2 \rightarrow Z = (PzX_2 \cdot PzX_2) \text{ (Pengaruh Langsung)}$$

$$X_2 \rightarrow Z \text{ melalui } X_1 = PzX_2 \cdot rX_1X_2 \cdot PzX_1$$

(Pengaruh tidak Langsung)

Untuk menjawab pertanyaan ke 8, 9 dan 10 maka persamaan strukturnya adalah sebagai berikut :



Gambar 3.4

Diagram Struktur III Pengaruh Komitmen kerja , QWL Melalui Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan rumus sebagai berikut : $Z = PzX_1 \cdot X_1 + PzX_2 \cdot X_2 + Pzy + e$

8. Pengaruh langsung dan tidak langsung komitmen kerja (X1) dan QWL (X2) melalui kepuasan kerja (Y) terhadap Kinerja (Z):

$$X_1 \text{ dan } X_2 \text{ dan } Y \rightarrow Z$$

$$Z = (Pzx1) \cdot (Pyx1) \cdot (Pzy) + (Pzx2) \cdot (Pyx2) \cdot (Pzy)$$

(Pengaruh Langsung)

$$X_1 \text{ dan } X_2 \rightarrow Y \rightarrow Z$$

$$Z = (P_{zx1}) \cdot (P_{yx1}) \cdot (r_{x1x2}) \cdot (P_{yx2}) \cdot (P_{zy}) + (P_{zx2}) \cdot (P_{yx2})$$

$$(r_{x1x2}) \cdot (P_{yx1}) \cdot (P_{zy}) \text{ (Pengaruh tidak Langsung)}$$

9. Pengaruh langsung dan tidak langsung komitmen kerja (X1) melalui kepuasan kerja (Y) terhadap Kinerja (Z)

$$X_1 \rightarrow Y \rightarrow Z = (P_{zx1}) \cdot (P_{yx1}) \cdot (P_{zy}) \text{ (Pengaruh$$

Langsung)

$$X_1 \rightarrow Z = (P_{zx1} \cdot r_{x1x2} \cdot P_{yx2} \cdot P_{zy})$$

(Pengaruh tidak Langsung)

10. Pengaruh langsung dan tidak langsung QWL (X2) melalui kepuasan kerja (Y) terhadap Kinerja (Z) :

$$X_2 \rightarrow Y \rightarrow Z = (P_{zx2} \cdot P_{yx2} \cdot P_{zy}) \text{ (Pengaruh Langsung)}$$

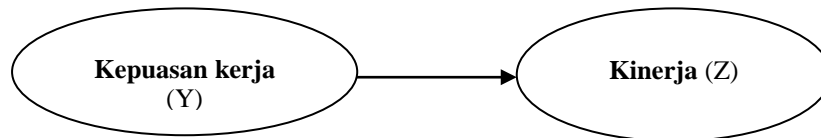
$$X_2 \rightarrow Z = (P_{zx2} \cdot P_{yx2} \cdot r_{x1x2} \cdot P_{yx1} \cdot P_{zy})$$

(Pengaruh tidak Langsung)

11. Pengaruh langsung dan tidak langsung QWL melalui kepuasan kerja terhadap Kinerja

$$Y \rightarrow Z = (P_{zy} \cdot P_{zy}) \text{ (Pengaruh Langsung)}$$

Secara grafik dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar 3.5
Diagram Struktur IV Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan rumus sebagai berikut :
 $Z = P_{zy} \cdot y + e$

Path Analysis dikembangkan sebagai metode untuk mempelajari pengaruh (efek) secara langsung dan secara tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel tergantung. Analisis ini merupakan salah satu pilihan dalam rangka mempelajari ketergantungan sejumlah variabel di dalam model. Analisis ini merupakan metode yang baik untuk menerangkan apabila terdapat seperangkat data yang besar untuk dianalisis dan mencari hubungan kausal (Bukit, 2012).

Pada *path analysis* harus memenuhi beberapa persyaratan, adapun persyaratan yang harus dipenuhi yaitu :

1. Hubungan antar variabel di dalam model adalah linear artinya perubahan yang terjadi pada variabel adalah merupakan fungsi perubahan linier dari variabel lainnya yang bersifat kausal.
2. Variabel yang diamati mempunyai sifat adiktif artinya variabel yang mempunyai sifat multi aplikatif dan eksponensial tidak dapat dipergunakan.

3. Variabel sisa tidak berkorelasi dengan variabel yang sesudahnya (variabel regresi lainnya).
4. Variabel yang diukur berskala interval atau rasio.

3.7.3 Pengujian Reliabilitas dan Validitas

Langkah-langkah dalam pengujian *path analysis* dilakukan dengan melakukan beberapa tahapan sebagai berikut :

1. Uji Validitas

Suatu instrumen dikatakan valid atau sah apabila mampu mengukur apa yang diinginkan atau dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Sedangkan suatu instrumen dikatakan reliabel apabila alat tersebut memiliki kemampuan untuk menghasilkan pengukuran yang konsisten.

Untuk melakukan pengujian validitas terhadap instrumen, dalam penelitian ini hanya ditinjau pada validitas internal. Untuk mengetahui apakah setiap butir dalam instrumen itu valid atau tidak, dapat diketahui dengan cara menghitung koefisien korelasi antara skor butir (dipandang sebagai X) dengan skor total (dipandang sebagai Y). Dalam penelitian ini digunakan korelasi *Rank Spearman* karena data memiliki skala ukur ordinal dan rumus korelasi *Rank Spearman* adalah:

$$r_s = \frac{\sum X^2 + \sum Y^2 - \sum d_i^2}{2\sqrt{\sum X^2 \sum Y^2}}$$

dimana :

$$d_i = R(X_i) - R(Y_i)$$

$R(X_i)$ = rank pada X untuk data responden yang ke-i

$R(Y_i)$ = rank pada Y untuk data responden yang ke-i

$$\sum X^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum T_x \quad \sum Y^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum T_y$$

T = Faktor koreksi

$$\sum T_x = \sum \frac{t_x^3 - t_x}{12}$$

$$\sum T_y = \sum \frac{t_y^3 - t_y}{12}$$

t = banyaknya observasi yang berangka sama pada suatu skor tertentu

Bila koefisien korelasi untuk seluruh butir pertanyaan telah dihitung, perlu ditentukan angka terkecil yang dapat dianggap cukup “ tinggi ” sebagai indikator adanya konsistensi antara skor butir pernyataan dan skor keseluruhan. Dalam hal ini tidak ada batasan yang tegas. Prinsip utama pemilihan butir pernyataan dengan melihat koefisien korelasi adalah mencari harga koefisien yang setinggi mungkin dan menyingkirkan setiap butir pernyataan yang mempunyai korelasi negatif (-) atau koefisien yang mendekati nol (0,00), serta membandingkannya dengan r tabel atau kolom signifikansi.

2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi hasil pengukuran bila dilakukan pengukuran ulang terhadap gejala dan alat ukur yang sama. Adapun metode perhitungan koefisien reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *alpha crobach* dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Rumus: } r_{xx} = \alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_x^2}{s_y^2} \right]$$

Keterangan :

r = Nilai koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach's*

k = Jumlah item pertanyaan

s_x^2 = Varians masing-masing item

s_y^2 = Varians skor total

Kriteria yang digunakan untuk penentuan item valid dan memiliki nilai reliabilitas yang dapat diterima didasarkan kepada tabel berikut.

Tabel 3. 2

Kriteria Standar Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

	Reliabilitas	Validitas
Good (Baik)	0.8	0.5
Acceptable (Cukup Baik)	0.7	0.3
Marginal	0.6	0.2
Poor (Tidak Baik)	0.5	0.1

Sumber : *Barker , et. al., 2002:70*

Tabel di atas menunjukkan bahwa standar validitas instrumen penelitian mulai dari yang tertinggi yaitu baik (*Good*)

dengan validitas 0,5 sampai kepada tingkat yang terendah yaitu tidak baik (*poor*) dengan validitas 0,1. untuk standar reliabilitas instrumen penelitian juga ditunjukkan mulai dari yang tertinggi yaitu baik (*Good*) dengan reliabilitas 0,8 sampai kepada tingkat yang terendah yaitu tidak baik (*poor*) dengan reliabilitas 0,5.

3. Tranformasi Data Ordinal ke Interval

Karena tingkat pengukuran skala *Likert's Summated Rating* adalah ordinal, maka agar dapat diolah lebih lanjut harus diubah terlebih dahulu menjadi Skala Interval dengan menggunakan "*Method of Successive Interval*".

Adapun untuk melakukan transformasi data melalui *Method of Successive Interval* tersebut dapat dilakukan dengan langkah kerja sebagai berikut :

1. Berdasarkan jawaban responden, untuk setiap pernyataan, hitung frekwensi setiap jawaban.
2. Berdasarkan frekwensi yang diperoleh untuk setiap pernyataan, hitung proporsi setiap jawaban.
3. Berdasarkan proporsi tersebut, untuk setiap pernyataan, hitung proporsi kumulatif untuk setiap pilihan jawaban.
4. Untuk setiap pernyataan, , hitung nilai Z untuk masing – masing proporsi kumulatif dengan menggunakan Tabel distribusi normal.
5. Tentukan nilai densitas normal (f_d) yang sesuai dgn nilai Z .

6. Hitung nilai numeric penskalaan (*Scale Value*) untuk setiap nilai Z dengan rumus :

$$SV = \frac{\text{Density at lower limit} - \text{Density at upper limit}}{\text{Area under upper limit} - \text{Area under lower limit}}$$

3.7.4 Pengujian Asumsi Klasik

Analisa data dalam hubungannya dengan pengujian suatu hipotesis tidak dapat dipisahkan dari bentuk jenis data yang diperoleh serta dapat terpenuhi tidaknya hasil uji asumsi yang telah ditetapkan sebelumnya. Selanjutnya sebelum pengujian hipotesis dilakukan terlebih dahulu dilakukan uji asumsi regresi klasik normalitas.

Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Kolmogorov-smirnov Test* (Daniel, 2000:319) dan juga digunakan pendekatan grafik, yaitu *normal probability plot*. Deteksi normalitas dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

- Dengan pendekatan statistik uji *Kolmogorov-Smirnov* :
Jika $D\text{-hitung} < D\text{-Tabel}$ maka tidak ada alasan untuk mengatakan data tidak berasal dari populasi yang berdistribusi normal.
- Dengan pendekatan grafik :

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.7.5 Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan model analisa jalur (*path analysis*) dan pengolahan data menggunakan Program SPSS. Adapun pengujian secara statistik sebagai berikut:

1. Uji Simultan (Uji Statistik F)

Untuk menguji pengaruh tingkat signifikansi variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat, digunakan uji F yang didapat dari rumus :

$$F = \frac{R^2 / k}{1 - R^2 / (n - k - 1)} \quad (\text{Gujarati, 2003 : 939})$$

Ket :

R^2 = koefisien determinasi

N = ukuran sampel

K = Banyaknya variabel bebas

Untuk uji F, kriteri uji yang dipakai adalah :

- H_0 diterima bila $F \leq F_\alpha$
- H_0 ditolak bila $F > F_\alpha$

F_α ditentukan oleh degree of freedom pembilang dan penyebut yaitu $V_1 = k$ dan $V_2 = n - k - 1$. Bila H_0 diterima, maka diartikan sebagai tidak signifikannya suatu pengaruh dari variabel - variabel independen secara bersama-sama atas suatu variabel dependen dan penolakan H_0 menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel - variabel independen secara bersama-sama terhadap suatu variabel independen.

2. Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial (uji t) digunakan untuk mengetahui pengaruh variable bebas terhadap ketergantungannya. Pengujian dilakukan dengan membandingkan variabel bebas antara t hitung dengan t tabel pada derajat kesalahan 5 %. Uji regresi secara parsial yaitu dengan rumus :

$$t_{\alpha \text{ itung}} = \frac{b - \beta}{sb} \quad (\text{Gujarati, 2003 : 938})$$

Berdasarkan pengujian uji t, akan diperoleh hasil t hitung.

Kemudian dibandingkan dengan t table. Keputusan yang akan diambil adalah:

- Terima H_0 jika $-t_{(1-\frac{1}{2}\alpha)} \leq t \leq t_{(1-\frac{1}{2}\alpha)}$
- Tolak H_0 jika $t < -t_{(1-\frac{1}{2}\alpha)}$ atau $t > t_{(1-\frac{1}{2}\alpha)}$

Atau

- a. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima
- b. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji dua pihak pada taraf signifikansi yang digunakan 5% dan $dk = n - k - 1$

Bila H_0 ditolak dan sebaliknya H_1 di terima artinya bahwa variabel bebas tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Profil Responden

1. Umur

Umur merupakan salah satu pertimbangan orang untuk memilih dan melakukan pekerjaan. Umur juga dapat dijadikan ukuran kematangan emosional seseorang. Umur juga sangat mempengaruhi produktivitas seseorang. Umur yang lebih muda akan memiliki tenaga yang lebih kuat dibandingkan mereka yang memiliki umur yang lebih tua, karena kondisi fisik mereka biasanya lebih baik, namun demikian tidak selamanya mereka yang berumur lebih muda memiliki produktivitas lebih tinggi dibandingkan mereka yang berumur lebih tua.

Umur yang lebih tua biasanya memiliki tingkat kematangan emosional dan pengalaman yang lebih baik jika dibandingkan dengan mereka yang memiliki umur yang relatif lebih muda, namun demikian tidak selamanya mereka yang memiliki umur relatif lebih tua memiliki kematangan emosional dan pengalaman hidup yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan mereka yang memiliki umur relatif lebih muda, kadang-kadang mereka yang lebih muda memiliki pengalaman dan kematangan emosional yang lebih baik. Untuk

melihat keadaan responden menurut kelompok umur dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1.
Distribusi Frekuensi Responden Menurut Kelompok Umur

No	Umur	Frekuensi	%tase
1	21 - 26	5	6,25
2	27 - 32	12	15
3	33 - 38	15	18,75
4	39 - 44	22	27,5
5	45 - 50	19	23,75
6	51 - 56	7	8,75
Jumlah		80	100,0

Sumber : Diolah dari data primer,2015

Dari tabel 4.1 tergambar bahwa proporsi responden terbesar adalah berada pada kelompok umur antara 39-44 tahun, yaitu sebanyak 22 responden atau sebesar 27,5 % dari total responden. Hal ini dapat menjadi indikator penting bahwa sebagian besar responden adalah memiliki tingkat mobilitas yang tinggi untuk melakukan kegiatan yang produktif.

Jumlah terkecil responden berada pada kelompok umur antara 21 - 26 tahun, yaitu sebanyak 5 responden atau sebesar 6,25 %, hal ini memberikan gambaran bahwa mereka adalah karyawan yang sudah memiliki masa kerja yang tinggi. Secara rata-rata umur responden adalah 39 tahun. Umur ini berada rentang yang masih sangat produktif untuk melakukan berbagai aktivitas kerja.

2. Jenis kelamin

Jenis kelamin dapat mencerminkan aktivitas yang dilakukan. Mereka yang berjenis kelamin laki-laki pada dasarnya memiliki mobilitas dan aktivitas yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan perempuan. Namun demikian tidaklah selamanya demikian, karena kadang-kadang ada juga perempuan yang memiliki mobilitas dan aktivitas yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan kaum laki-laki. Untuk lebih jelasnya proporsi responden menurut jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2.
Distribusi Frekuensi Responden Menurut jenis kelamin

Jenis kelamin	Frekuensi	%tase (%)
Laki-Laki	59	73,75
Perempuan	21	26,25
Jumlah	80	100.00

Sumber : Diolah dari data primer,2015

Dari tabel 4.2. terlihat bahwa sebagian besar responden adalah berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 59 responden atau sebesar 73,75 % dari total responden dan hanya 21 responden yang berjenis kelamin perempuan atau sebesar 26,25 %.

3. Status Perkawinan

Status perkawinan turut menjadi salah satu ukuran kematangan seseorang. Secara teori mereka yang telah menikah memiliki kematangan dalam berfikir dan bertindak dibandingkan

mereka yang belum menikah. Adapun status responden menurut status pernikahan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3.
Distribusi Frkuensi Responden Menurut Status Perkawinan

Umur	Frekuensi	persentase (%)
Belum Menikah	2	2,5
Menikah	77	96,25
Duda/Janda	1	1,25
Jumlah	80	100.00

Sumber : Diolah dari data primer,2015

Dari tabel di atas tergambar bahwa sebagian responden telah berkeluarga, yaitu sebanyak 77 responden atau sebesar 96,25 %. Hal ini memberikan gambaran bahwa dengan melakukan mobilitas tinggi dari responden menunjukkan bahwa mereka memiliki tanggungan keluarga yang harus dipenuhi kebutuhannya. Satu orang berstatus duda atau janda atau sebesar 1,25 % dari total responden dan 2 orang responden belum menikah atau sebesar 2,5 %.

4. Masa Kerja

Lamanya masa kerja dapat mempengaruhi kematangan seseorang dalam bekerja, biasanya mereka yang sudah memiliki masa kerja yang tinggi memiliki keterampilan dan kemampuan yang lebih baik. Untuk lebih jelasnya keadaan masa kerja responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.4
Frekuensi Responden Dirinci Menurut Masa Kerja

Jumlah anggota Keluarga	Frekuensi	Persentase (%)
1 – 2	1	1,25
3 – 4	4	5,0
5 – 6	6	7,5
7 – 8	14	17,5
9 – 10	35	43,75
11 – 12	3	3,75
13 – 14	2	2,5
>15	15	18,75
Jumlah	80	100

Sumber : Diolah dari data primer, 2015

Berdasarkan tabel 4.4 tergambar bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja 9 – 10 orang, yaitu sebanyak 35 responden atau sebesar 43,75 %. Masa kerja antara 9-10 sudah cukup berpengalaman dalam melaksanakan tugas.

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil olah data maka pada bagian ini dideskripsikan hasil pengukuran tentang variabel komitmen kerja, *Quality Of Work Life* (QWL), kepuasan kerja dan kinerja menurut indikator masing-masing variabel pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi.

4.1.2.1 Variabel komitmen Kerja

Komitmen kerja karyawan adalah kesanggupan seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan sesuai dengan

deskripsi kerjanya yang ditunjang oleh pengetahuan, ketrampilan, serta sikap mental yang dimiliki. Variabel komitmen kerja diukur dari 5 dimensi, yaitu memiliki kepedulian, aktif berperan, kerelaan memenuhi kewajiban, sadar atas keputusan yang diambil, dan tidak ragu. Masing-masing dimensi akan dijelaskan pada point sebagai berikut

1. Dimensi Memiliki Kepedulian

Kepedulian dapat menunjukkan komitmen seseorang, terutama dalam melakukan pekerjaan. Semakin baik kepedulian seseorang maka akan semakin baik pula komitmen kerjanya untuk menyelesaikan pekerjaan. Adapun gambaran jawaban responden pada dimensi pengetahuan tergambar pada tabel berikut :

Tabel 4.5
Tanggapan Responden Pada Dimensi Memiliki Kepedulian

Pernyataan	Respon	Skor	Frekuensi	Total Skor	Rata-rata	Ket
Anda sangat peduli dengan hasil kerja organisasi secara keseluruhan	Sangat Tidak Setuju	1	0	0		
	Tidak Setuju	2	9	18		
	Cukup Setuju	3	42	126		
	Setuju	4	27	108		
	Sangat Setuju	5	2	10		
Jumlah/Rata-rata			80	262	3,27	Cukup Baik
Anda memiliki kepedulian dengan kesulitan rekan kerja	Sangat Tidak Setuju	1	0	0		
	Tidak Setuju	2	12	24		
	Cukup Setuju	3	47	141		
	Setuju	4	20	80		
	Sangat Setuju	5	1	5		
Jumlah/Rata-rata			80	250	3,12	Cukup Baik
Akumulasi tanggapan responden dari ke dua butir pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	1	0	0		
	Tidak Setuju	2	21	42		
	Cukup Setuju	3	89	267		
	Setuju	4	47	188		
	Sangat Setuju	5	3	15		
Jumlah Total / Rata-rata Dimensi			160	512	3,2	Cukup Baik

Sumber : Diolah Dari Data Primer, 2015

Berdasarkan tabel 4.5 terlihat bahwa pada indikator pertama, yaitu peduli dengan hasil kerja organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban cukup setuju, yaitu sebanyak 42 jawaban dan jawaban setuju sebanyak 27 responden. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan belum memiliki kepedulian yang baik terhadap hasil kerja organisasi secara keseluruhan. Nilai rata-rata skor pada pertanyaan pertama diperoleh sebesar 3,27, hal ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki kepedulian terhadap organisasi Cukup Baik.

Indikator ke dua berkaitan dengan memiliki kepedulian dengan kesulitan rekan kerja. Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban cukup setuju sebanyak 47 jawaban, kemudian disusul dengan jawaban setuju sebanyak 20 responden. Secara rata-rata nilai jawaban responden pada pernyataan kedua diperoleh sebesar 3,12. Nilai ini berada pada interval jawaban yang cukup baik, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar cukup memiliki kepedulian terhadap kesulitan rekan kerja, meskipun berada pada tingkatan yang sangat baik.

Secara keseluruhan berdasarkan hasil jawaban responden terhadap dimensi memiliki kepedulian menunjukkan bahwa

proporsi jawaban cukup setuju adalah jawaban terbanyak, yaitu sebesar 89 jawaban, kemudian yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 21 responden, sementara yang memberikan jawaban setuju sebanyak 47 responden. Nilai rata-rata jawaban pada dimensi memiliki kepedulian adalah sebesar 3,2. Nilai ini berada pada rentang jawaban cukup baik. Berdasarkan hasil jawaban responden ini dapat disimpulkan bahwa kepedulian karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi Cukup Baik.

2. Dimensi Aktif Berperan

Salah satu dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur komitmen kerja seseorang adalah aktif berperan. Keaktifan berperan yang dimaksud adalah mengikuti semua kegiatan yang dilakukan organisasi. Keaktifan berperan menunjukkan komitmen yang sungguh-sungguh dari karyawan untuk melibatkan diri untuk kemajuan organisasi, sehingga mencerminkan kemauan untuk bekerjasama dalam organisasi, membantu kesulitan rekan kerja dan peduli dengan kemajuan serta perkembangan organisasi. Dimensi ini diukur dari dua indikator, yaitu 1) aktif berperan dalam proses pekerjaan dilingkup tugas anda dan 2) senantiasa memiliki ide-ide positif dalam menyelesaikan pekerjaan Hasil-hasil tanggapan responden terhadap dimensi keterampilan tergambar pada tabel berikut :

Tabel 4.6.
Tanggapan Responden Pada Dimensi Aktif Berperan

Pernyataan	Respon	Skor	Frekuensi	Skor Total	Rata-rata	Ket
Anda aktif berperan dalam proses pekerjaan dilingkup tugas anda	Sangat Tidak Setuju	1	0	0		
	Tidak Setuju	2	9	18		
	Cukup Setuju	3	35	105		
	Setuju	4	34	136		
	Sangat Setuju	5	2	10		
Jumlah/Rata-rata				269	3,36	Cukup Baik
Anda senantiasa memiliki ide-ide positif dalam menyelesaikan pekerjaan	Sangat Tidak Setuju	1	0	0		
	Tidak Setuju	2	10	20		
	Cukup Setuju	3	46	138		
	Setuju	4	23	92		
	Sangat Setuju	5	1	5		
Jumlah/Rata-rata				255	3,18	Cukup Baik
Akumulasi tanggapan responden dari ke dua butir pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	1	0	0		
	Tidak Setuju	2	19	38		
	Cukup Setuju	3	81	243		
	Setuju	4	57	228		
	Sangat Setuju	5	3	15		
Jumlah/Rata-rata Dimensi			160	524	3,27	Cukup Baik

Sumber : Diolah Dari Data Primer, 2015

Berdasarkan tabel 4.6 di atas tergambar bahwa pada indikator aktif berperan dalam proses pekerjaan dilingkup tugas menunjukkan bahwa kelompok jawaban terbesar berada pada jawaban cukup setuju sebanyak 35 responden, kemudian proporsi jawaban setuju mencapai 34 jawaban, sementara proporsi jawaban setuju sebanyak 2 jawaban dan jawaban tidak setuju sebanyak 6 responden. Nilai rata-rata pernyataan aktif berperan diperoleh sebesar 3,36, nilai ini berada pada interval cukup baik. Dengan demikian berdasarkan hasil tanggapan responden menunjukkan bahwa sebagian karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi yang aktif berperan dalam

proses pekerjaan dilingkup tugasnya dengan cukup baik, sehingga masih dapat ditingkatkan

Indikator kedua berkaitan dengan memiliki ide-ide positif dalam menyelesaikan pekerjaan. Berdasarkan hasil jawaban responden tergambar bahwa proporsi jawaban cukup setuju sebanyak 46 responden, sementara proporsi jawaban setuju sebanyak 23 responden, jawaban tidak setuju sebanyak 10 responden. Nilai rata-rata pada pernyataan ke dua adalah sebesar 3,18, nilai ini berada pada kelas interval cukup baik, hal ini memberikan gambaran bahwa sebagian besar karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi memiliki ide-ide positif dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cukup baik

Secara keseluruhan tergambar bahwa pada dimensi aktif berperan proporsi jawaban cukup setuju merupakan proporsi jawaban terbesar yang dipilih responden atau nilai rata-rata skor adalah sebesar 3,27, hal ini mengindikasikan bahwa komitmen kerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi pada dimensi aktif berperan sudah cukup baik, namun demikian masih terdapat karyawan yang aktif berperan, hal ini dibuktikan masih adanya karyawan yang memberikan jawaban setuju dan sangat setuju.

3. Dimensi Kerelaan Memenuhi Kewajiban

Kesadaran memenuhi kewajiban dapat mencerminkan pribadi dan komitmen seseorang, pribadi yang positif, simpatik dan memiliki jiwa memenuhi kewajiban adalah gambaran

komitmen positif. Dimensi kerelaan memenuhi kewajiban diukur dari 2 indikator, yaitu 1) Secara sadar dan sukarela bekerja tanpa memiliki ambisi pribadi 2) menyadari bahwa kepercayaan pimpinan harus dipertanggung jawabkan. Adapun gambaran jawaban responden pada dimensi kerelaan memenuhi kewajiban adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7.
Tanggapan Responden Pada Dimensi Kerelaan Memenuhi Kewajiban

Pernyataan	Respon	Skor	Frekuensi	Total Skor	Rata-rata	Ket
Secara sadar dan sukarela bekerja tanpa memiliki ambisi pribadi	Sangat Tidak Setuju	1	0	0		
	Tidak Setuju	2	11	22		
	Cukup Setuju	3	37	111		
	Setuju	4	31	124		
	Sangat Setuju	5	1	5		
Jumlah/Rata-rata			80	262	3,27	Cukup Baik
Anda menyadari bahwa kepercayaan pimpinan harus dipertanggung jawabkan	Sangat Tidak Setuju	1	1	1		
	Tidak Setuju	2	11	22		
	Cukup Setuju	3	40	120		
	Setuju	4	25	100		
	Sangat Setuju	5	3	15		
Jumlah/Rata-rata			80	258	3,22	Cukup Baik
Akumulasi tanggapan responden dari ke dua butir pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	1	1	1		
	Tidak Setuju	2	22	44		
	Cukup Setuju	3	77	231		
	Setuju	4	56	224		
	Sangat Setuju	5	4	20		
Jumlah/Rata-rata Dimensi			160	520	3,25	Cukup Baik

Sumber : Diolah Dari Data Primer,2015

Berdasarkan tabel 4.7 di atas tergambar bahwa pada indikator secara sadar dan sukarela bekerja tanpa memiliki ambisi pribadi menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban cukup setuju, yaitu sebanyak 37 responden, sedangkan nilai rata-rata pernyataan pertama adalah sebesar 3,27 atau berada pada interval kelas cukup baik. Ini memberikan gambaran bahwa pada sebagian besar responden berpendapat

bahwa karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi sudah memiliki kesadaran dan kesukarelaan dalam melaksanakan tugasnya dengan cukup baik, hal ini dapat digambarkan dari jawaban responden yang memilih jawaban setuju dan sangat setuju, yaitu sebanyak 32 responden.

Indikator lainnya untuk mengukur dimensi kerelaan memenuhi kewajiban pada variabel komitmen kerja adalah menyadari bahwa kepercayaan pimpinan harus dipertanggung jawabkan, dimana pada indikator ini sebagian besar responden memberikan jawaban cukup setuju, yaitu sebanyak 40 responden, kemudian responden yang memberikan jawaban setuju sebanyak 25 responden, sementara nilai skor rata-rata pernyataan adalah sebesar 3,22 atau berada pada kelas interval cukup baik. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi menyadari bahwa kepercayaan pimpinan harus dipertanggung jawabkan, namun demikian masih banyak juga terdapat karyawan yang memiliki sikap tanggungjawab, hal ini dapat dilihat dari adanya jawaban responden pada kelompok jawaban setuju dan sangat setuju sebanyak 28 responden.

Secara keseluruhan tanggapan responden pada dimensi kerelaan memenuhi kewajiban menunjukkan bahwa komposisi jawaban cukup setuju merupakan proporsi jawaban tertinggi, yaitu sebanyak 77 jawaban, sementara proporsi jawaban setuju sebanyak 56 jawaban, nilai rata-rata skor dimensi adalah sebesar 3,25 atau berada pada kelas interval cukup baik. Hasil jawaban ini

menunjukkan bahwa pada dimensi kerelaan memenuhi kewajiban sebagian besar dapat dikatakan baik, sehingga masih harus ditingkatkan sampai pada tahapan yang lebih baik.

4. Dimensi Sadar Atas Keputusan yang diambil

Dimensi sadar atas keputusan yang diambil diukur dari dua indikator, yaitu sebagai berikut 1) menyadari bahwa setiap keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan akan memiliki resiko 2) memiliki kesadaran terhadap tugas yang harus dipertanggungjawabkan. Adapun gambaran jawaban responden pada dimensi perilaku adalah sebagai berikut :

Tabel 4.8.
Tanggapan Responden Pada Dimensi Sadar Atas Keputusan yang Diambil

Pernyataan	Respon	Skor	Frekuensi	Skor Total	Rata-rata	Ket
Anda menyadari bahwa setiap keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan akan memiliki resiko	Sangat Tidak Setuju	1	1	1		
	Tidak Setuju	2	11	22		
	Cukup Setuju	3	36	108		
	Setuju	4	30	120		
	Sangat Setuju	5	2	10		
Jumlah / Rata-rata			80	261	3,26	Cukup Baik
Anda memiliki kesadaran terhadap tugas yang harus dipertanggungjawabkan	Sangat Tidak Setuju	1	1	1		
	Tidak Setuju	2	10	20		
	Cukup Setuju	3	33	99		
	Setuju	4	35	140		
	Sangat Setuju	5	1	5		
Jumlah / Rata-rata			80	265	3,31	Cukup Baik
Akumulasi tanggapan responden dari ke dua butir pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	1	2	2		
	Tidak Setuju	2	21	42		
	Cukup Setuju	3	69	207		
	Setuju	4	65	260		
	Sangat Setuju	5	3	15		
Jumlah / Rata-rata Dimensi			160	526	3,28	Cukup Baik

Sumber : Diolah Dari Data Primer,2015

Berdasarkan tabel 4.8 di atas tergambar bahwa pada indikator menyadari bahwa setiap keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan akan memiliki resiko menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban cukup setuju dan yaitu sebesar 36 responden, kemudian disusul jawaban setuju sebanyak 30 responden, yang memberikan jawaban sangat tidak setuju dan tidak setuju masing-masing 1 responden dan 11 responden. Dengan nilai rata-rata sebesar 3,26 maka terletak pada rentang cukup baik. Ini memberikan gambaran bahwa pada sebagian besar responden berpendapat bahwa karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi belum menyadari bahwa setiap keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan akan memiliki resiko, namun demikian masih terdapat karyawan yang sudah menyadari bahwa setiap keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan akan memiliki resiko, hal ini dapat digambarkan dari jawaban responden yang memilih jawaban setuju dan sangat setuju, yaitu sebanyak 32 responden

Indikator lainnya untuk mengukur dimensi perilaku pada variabel komitmen kerja adalah kesadaran terhadap tugas yang harus dipertanggungjawabkan, dimana pada indikator ini sebagian besar responden memberikan jawaban setuju, yaitu sebanyak 35 responden, kemudian responden yang memberikan jawaban cukup setuju sebanyak 33 reponden dan yang memberikan

jawaban sangat tidak setuju dan tidak setuju sebanyak 11 responden, nilai rata-rata hasil jawaban adalah sebesar 3,31 atau terletak pada interval kelas cukup baik. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi belum memiliki kesadaran terhadap tugas yang harus dipertanggungjawabkan secara baik, namun demikian masih banyak juga terdapat karyawan yang memiliki kesadaran terhadap tugas yang harus dipertanggungjawabkan, hal ini dapat dilihat dari adanya jawaban responden pada kelompok jawaban setuju dan sangat setuju sebanyak 36 responden.

Secara keseluruhan tanggapan responden pada dimensi sadar atas keputusan yang diambil menunjukkan bahwa komposisi jawaban cukup setuju merupakan proporsi jawaban tertinggi, yaitu sebanyak 69 jawaban atau sebesar 43,13 %, sementara proporsi jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak 43 jawaban, sedangkan skor rata-rata dimensi adalah sebesar 3,28. Hasil jawaban ini menunjukkan bahwa pada dimensi sadar atas keputusan yang diambil sebagian besar belum dapat dikatakan cukup baik, sehingga masih harus ditingkatkan sampai pada tahapan yang lebih baik.

5. Dimensi Tidak Ragu

Seorang karyawan yang memiliki komitmen kuat terhadap organisasi tidak memiliki keraguan dalam bersikap dan

bertindak, karena mereka menyadari bahwa diperlukan sikap tidak ragu untuk menjalankan aktivitas organisasi, karyawan yang tidak ragu menunjukkan komitmen positif. Dimensi tidak ragu diukur dari dua indikator, yaitu sebagai berikut : 1) Memiliki senantiasa tegas dan penuh perhitungan dalam melakukan pekerjaan 2) senantiasa selalu memiliki keyakinan terhadap. Adapun gambaran jawaban responden pada dimensi perilaku adalah sebagai berikut :

Tabel 4.9.
Tanggapan Responden Pada Dimensi Tidak Ragu

Pernyataan	Respon	Skor	Frekuensi	Skor Total	Rata-rata	Ket
Anda senantiasa tegas dan penuh perhitungan dalam melakukan pekerjaan	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	3,16	
	Tidak Setuju	2	15	30		
	Cukup Setuju	3	39	117		
	Setuju	4	24	96		
	Sangat Setuju	5	2	10		
Jumlah/Rata-rata			80	253		Cukup Baik
Anda senantiasa selalu memiliki keyakinan terhadap pekerjaan	Sangat Tidak Setuju	1	1	1	3,30	
	Tidak Setuju	2	12	24		
	Cukup Setuju	3	33	99		
	Setuju	4	30	120		
	Sangat Setuju	5	4	20		
Jumlah/Rata-rata			80	264		Cukup Baik
Akumulasi tanggapan responden dari ke dua butir pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	1	1		3,23	
	Tidak Setuju	2	27			
	Cukup Setuju	3	72			
	Setuju	4	54			
	Sangat Setuju	5	6			
Jumlah / Rata-rata Dimensi			160	517		Cukup Baik

Sumber : Diolah Dari Data Primer, 2015

Berdasarkan tabel 4.9 di atas tergambar bahwa pada indikator senantiasa tegas dan penuh perhitungan dalam melakukan pekerjaan menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban cukup setuju sebanyak 39

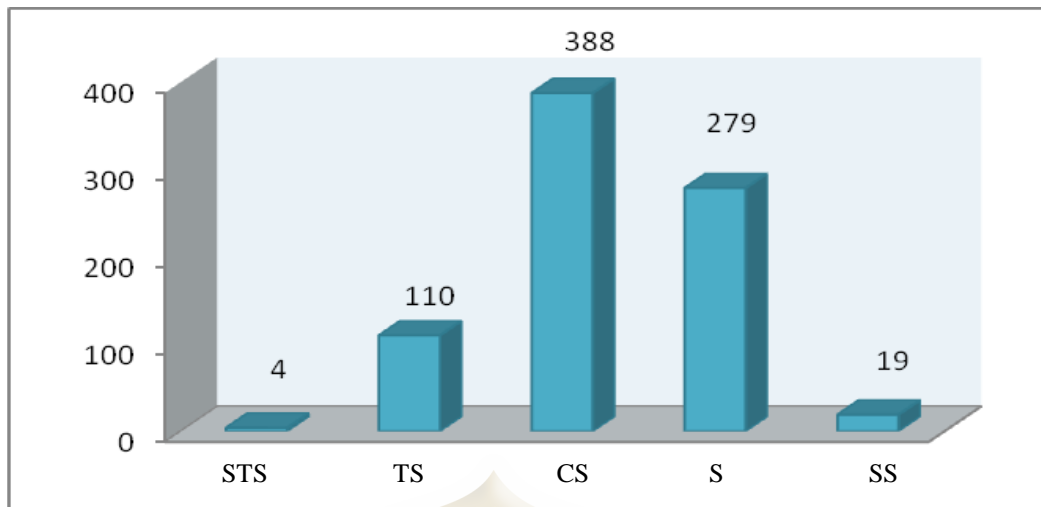
responden, yang memberikan jawaban setuju, yaitu sebanyak 24 responden, sementara yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 15 responden. Nilai rata-rata jawaban pernyataan pertama dimensi tidak ragu adalah sebesar 3,16. Hal ini memberikan gambaran bahwa pada sebagian besar responden berpendapat bahwa karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi tegas dan penuh perhitungan dalam melakukan pekerjaan dengan cukup baik, namun demikian masih terdapat karyawan yang memiliki ketegasan dan penuh perhitungan dalam melakukan pekerjaan, hal ini dapat digambarkan dari jawaban responden yang memilih jawaban setuju dan sangat setuju, yaitu sebanyak 26 responden.

Indikator lainnya untuk mengukur dimensi tidak ragu pada variabel komitmen kerja adalah memiliki keyakinan terhadap pekerjaan, dimana pada indikator ini sebagian besar responden memberikan jawaban cukup setuju, yaitu sebanyak 33 responden, kemudian responden yang memberikan jawaban setuju sebanyak 30 reponden. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi memiliki keyakinan terhadap pekerjaan cukup baik, namun demikian masih banyak juga terdapat karyawan yang memiliki keyakinan terhadap pekerjaan, hal ini dapat dilihat dari adanya

jawaban responden pada kelompok jawaban setuju dan sangat setuju sebanyak 34 responden.

Secara keseluruhan tanggapan responden pada dimensi perilaku menunjukkan bahwa komposisi jawaban cukup setuju merupakan proporsi jawaban tertinggi, yaitu sebanyak 72 jawaban, sementara proporsi jawaban tidak setuju sebanyak 27 jawaban, nilai rata-rata skor dimensi diperoleh sebesar 3,23 atau berada kelas interval cukup baik. Hasil jawaban ini menunjukkan bahwa pada dimensi tidak ragu sebagian besar cukup baik, sehingga masih harus ditingkatkan sampai pada tahapan yang lebih baik.

Setelah diuraikan gambaran tanggapan responden pada masing-masing indikator, selanjutnya dibuat akumulasi tanggapan responden dari keseluruhan butir pernyataan pada ke tiga indikator untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang komitmen kerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi , berikut gambaran akumulasi tanggapan responden tentang komitmen kerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi.



Gambar 4.1 Diagram Akumulasi Tanggapan Responden Mengenai Variabel Komitmen kerja Karyawan

Hasil akumulasi tanggapan responden menunjukkan bahwa komitmen kerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi masih belum memuaskan, dengan nilai total skor sebesar 2599 maka skor ini berada pada rentang 2080 – 2719 atau berada pada tingkatan yang cukup baik

Adapun rekapitulasi jawaban responden terhadap variabel komitmen kerja karyawan tergambar pada tabel berikut:

Tabel 4.10 Rekapitulasi Jawaban Responden Menurut Dimensi Pada Variabel Komitmen Kerja

No	Dimensi	Nilai Rata-rata	Keterangan
1	Memiliki kepedulian	3,20	Cukup Baik
2	Aktif berperan	3,27	Cukup Baik
3	Kerelaan memenuhi kewajiban	3,25	Cukup Baik
4	Sadar atas keputusan yang diambil	3,28	Cukup Baik
5	Tidak ragu	3,23	Cukup Baik
Jumlah/Rata-rata		2599/ 3,24	Cukup Baik

Sumber : Diolah Dari Data Primer,2015

Berdasarkan tabel di atas tergambar bahwa dimensi yang memiliki nilai tertinggi pada variabel komitmen kerja adalah dimensi sadar atas keputusan yang diambil dengan nilai rata-rata sebesar 3,28, kemudian disusul oleh dimensi aktif berperan.

4.1.2.2 Variabel QWL

Variabel QWL adalah gambaran kualitas hidup dalam bekerja. QWL menunjukkan kepedulian individu dan organisasi untuk membantu karyawan dalam meningkatkan kualitas hidup karyawan dalam bekerja. Variabel QWL diukur dari tujuh indikator, yaitu sebagai berikut : 1) Partisipasi karyawan 2) Kompensasi yang layak 3) Pengembangan karir 4) Lingkungan kerja 5) Kebanggaan 6) Keamanan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja 7) Komunikasi.

1. Dimensi Partisipasi karyawan

Dimensi partisipasi karyawan adalah suatu dimensi yang dikembangkan untuk mengukur variabel QWL karyawan. Ada dua indikator yang digunakan untuk mengukur dimensi keadilan partisipasi karyawan, yaitu sebagai berikut : 1) Memperoleh kesempatan dalam mengambil keputusan perusahaan 2) Diberikan hak untuk bersuara untuk melakukan berbagai koreksi dan perbaikan metode kerja, adapun tanggapan responden terhadap dimensi partisipasi karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11
Tanggapan Responden Pada Dimensi Partisipasi karyawan

Pernyataan	Respon	Skor	Frekuensi	Skor Total	Rata-rata	Ket
Memperoleh kesempatan dalam mengambil keputusan perusahaan	Sangat Tidak Setuju	1	0	0		
	Tidak Setuju	2	23	46		
	Cukup Setuju	3	34	102		
	Setuju	4	12	48		
	Sangat Setuju	5	11	55		
Jumlah / Rata-rata			80	251	3,14	Cukup Baik
Diberikan hak untuk bersuara untuk melakukan berbagai koreksi dan perbaikan metode kerja	Sangat Tidak Setuju	1	1	1		
	Tidak Setuju	2	18	36		
	Cukup Setuju	3	33	99		
	Setuju	4	27	108		
	Sangat Setuju	5	1	5		
Jumlah / Rata-rata			80	249	3,11	Cukup Baik
Akumulasi tanggapan responden dari ke dua butir pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	1	1	1		
	Tidak Setuju	2	41	82		
	Cukup Setuju	3	67	201		
	Setuju	4	39	156		
	Sangat Setuju	5	12	60		
Jumlah / Rata-rata Dimensi			160	500	3,13	Cukup Baik

Sumber : Diolah Dari Data Primer, 2015

Berdasarkan tabel 4.11 di atas tergambar bahwa dari 80 responden yang memberikan tanggapan terhadap memperoleh kesempatan dalam mengambil keputusan perusahaan sebagian besar memberikan jawaban cukup setuju sebesar 34 responden, kemudian memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 23 reseponden, sementara yang memberikan jawaban setuju dan sangat setuju adalah sebanyak 12 responden. Berdasarkan tanggapan responden ini jelas memberikan gambaran bahwa karyawan memperoleh kesempatan dalam mengambil keputusan perusahaan, sehingga belum dapat dikatakan cukup baik.

Indikator kedua pada dimensi partisipasi karyawan adalah diberikan hak untuk bersuara untuk melakukan berbagai koreksi dan perbaikan metode kerja, dimana responden karyawan sebagian besar pada jawaban cukup setuju sebanyak 33 responden, sementara yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 18 responden atau, sementara yang memberikan jawaban setuju dan sangat setuju adalah sebanyak 28 responden, nilai rata-rata skor item adalah sebesar 3,11 atau berada pada kelas interval cukup baik. Hasil jawaban ini memberikan gambaran bahwa masih diberikan hak untuk bersuara untuk melakukan berbagai koreksi dan perbaikan metode kerja.

Secara keseluruhan jawaban responden pada dimensi partisipasi karyawan sebagian besar berada pada proporsi jawaban cukup setuju, yaitu sebesar 67 responden, sementara jawaban tidak setuju sebanyak 41 responden dan yang memberikan jawaban setuju sebanyak 39 jawaban. Nilai rata-rata skor diperoleh sebesar 3,13 atau berada pada kelas interval cukup baik. Dengan demikian pada dimensi partisipasi karyawan suda berjalan baik sebagaimana yang diharapkan pada tingkatan yang cukup, oleh karenanya masih harus diperbaiki sampai pada tingkatan yang sangat baik.

2. Dimensi Kompensasi yang layak

Dimensi kompensasi yang layak merupakan salah satu dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel QWL. Dimensi kompensasi yang layak diukur dari 2 indikator, yaitu pemberian gaji dan kompensasi dilakukan berdasarkan waktu disepakati dan sistem mengacu kepada hasil kerja dan memenuhi unsur kebutuhan hidup, sebagaimana digambarkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.12
Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Kompensasi yang layak

Pernyataan	Respon	Skor	Frekuensi	Skor Total	Rata-rata	Ket
Pemberian gaji dan kompensasi dilakukan berdasarkan waktu disepakati	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	3,15	
	Tidak Setuju	2	22	44		
	Cukup Setuju	3	28	84		
	Setuju	4	26	104		
	Sangat Setuju	5	4	20		
Jumlah / Rata-rata			60	252		Cukup Baik
Sistem mengacu kepada hasil kerja dan memenuhi unsur kebutuhan hidup	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	3,19	
	Tidak Setuju	2	22	44		
	Cukup Setuju	3	26	78		
	Setuju	4	27	108		
	Sangat Setuju	5	5	25		
Jumlah / Rata-rata			80	255		Cukup Baik
Akumulasi tanggapan responden dari ke dua butir pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	3,17	
	Tidak Setuju	2	44	88		
	Cukup Setuju	3	54	162		
	Setuju	4	53	212		
	Sangat Setuju	5	9	45		
Jumlah / Rata-rata Dimensi			160	507		Cukup Baik

Sumber : Diolah Dari Data Primer,2015

Berdasarkan tabel di atas tergambar bahwa pada indikator pemberian gaji dan kompensasi dilakukan berdasarkan waktu disepakati tergambar bahwa proporsi jawaban cukup setuju merupakan proporsi jawaban tertinggi, yaitu sebanyak 28

responden, kemudian disusul jawaban setuju sebanyak 26 responden, jawaban tidak setuju sebesar 22 responden. Melihat proporsi jawaban yang sebagian besar berada pada proporsi jawaban cukup setuju dan tidak setuju menunjukkan bahwa pemberian gaji dan kompensasi dilakukan berdasarkan waktu disepakati sudah cukup baik, meskipun demikian masih banyak terdapat karyawan yang merasa bahwa pemberian insentif dilakukan berdasarkan waktu.

Indikator kedua berkaitan dengan sistem insentif mengacu kepada hasil kerja dan memenuhi unsur kebutuhan hidup. Berdasarkan hasil respon dari karyawan menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban setuju sebanyak 27 responden, kemudian disusul jawaban cukup setuju sebanyak 26 responden, jawaban tidak setuju sebanyak 22 responden. Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa kompensasi yang layak belum mengacu kepada hasil kerja, meskipun demikian dengan adanya jawaban setuju dan sangat setuju sebanyak 32 responden memberikan gambaran bahwa masih ada karyawan yang berpendapat sistem insentif mengacu kepada hasil kerja dan memenuhi unsur kebutuhan hidup sudah cukup baik.

Secara umum hasil tanggapan responden pada dimensi kompensasi yang layak menunjukkan bahwa sebagian besar

memberikan jawaban cukup setuju dan tidak setuju, yaitu sebanyak 98 jawaban, sedangkan nilai rata-rata skor adalah sebesar 3,17. Hal ini menunjukkan bahwa pada dimensi kompensasi yang layak sudah berjalan cukup baik, meskipun belum sampai pada tingkatan yang baik atau sangat baik.

3. Dimensi Pengembangan karir

Dimensi Pengembangan karir diukur dari dua indikator, yaitu karir dikembangkan berdasarkan jenjang penilaian kinerja individu berdasarkan capaian kerja dan karir mengacu kepada kompetensi dan pendidikan formal yang realistis. Berikut ini digambarkan tanggapan responden terhadap dimensi kebebasan tunduk pada aturan.

Tabel 4.13
Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Pengembangan karir

Pernyataan	Respon	Skor	Frekuensi	Skor Total	Rata-rata	Ket
Karir dikembangkan berdasarkan jenjang penilaian kinerja individu berdasarkan capaian kerja	Sangat Tidak Setuju	1	0	0		
	Tidak Setuju	2	23	46		
	Cukup Setuju	3	32	96		
	Setuju	4	21	84		
	Sangat Setuju	5	4	20		
Jumlah / Rata-rata			80	246	3,08	Cukup Baik
Karir mengacu kepada kompetensi dan pendidikan formal yang realistis	Sangat Tidak Setuju	1	1	1		
	Tidak Setuju	2	20	40		
	Cukup Setuju	3	32	96		
	Setuju	4	22	88		
	Sangat Setuju	5	5	25		
Jumlah / Rata-rata			80	250	3,13	Cukup Baik
Akumulasi tanggapan responden dari ke dua butir pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	1	1	1		
	Tidak Setuju	2	43	86		
	Cukup Setuju	3	64	192		
	Setuju	4	43	172		
	Sangat Setuju	5	9	45		

	Sangat Setuju					
Jumlah / Rata-rata Dimensi		160	496	3,10	Cukup Baik	

Sumber : Diolah Dari Data Primer, 2015

Berdasarkan tabel 4.13 di atas tergambar bahwa pada indikator karir dikembangkan berdasarkan jenjang penilaian kinerja individu berdasarkan capaian kerja menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberi jawaban cukup setuju sebanyak 32 responden, sementara yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 23 responden, sedangkan yang memberi jawaban setuju sebanyak 21 responden, nilai rata-rata item pertanyaan diperoleh sebesar 3,08 atau berada pada tingkatan yang cukup baik. Hasil jawaban responden menunjukkan bahwa karir dikembangkan berdasarkan jenjang penilaian kinerja individu berdasarkan capaian kerja sepenuhnya cukup baik atau mampu memenuhi kebutuhan minimal, hal ini tergambar dari proporsi jawaban cukup setuju dan tidak setuju yang besar, namun demikian masih banyak responden yang memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju yang mengindikasikan bahwa dikembangkan berdasarkan jenjang penilaian kinerja individu berdasarkan capaian kerja karyawan Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi sudah berjalan cukup baik .

Indikator kedua berkaitan dengan karir mengacu kepada kompetensi dan pendidikan formal yang realistis. Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa sebagian besar

jawaban responden adalah cukup setuju sebanyak 32 responden, sementara yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 20 responden, sementara yang memberikan jawaban setuju sebanyak 22 responden. Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menyatakan bahwa karir mengacu kepada kompetensi dan pendidikan formal yang realistis sudah berjalan cukup baik.

Berdasarkan hasil akumulasi jawaban responden pada dimensi Pengembangan karir menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban cukup setuju dan tidak setuju yang mencapai 107 jawaban atau memiliki nilai rata-rata skor sebesar 3,10 atau berada pada kelas interval yang cukup baik. Ini menunjukkan bahwa pengembangan karir sudah cukup baik.

4. Dimensi Lingkungan kerja

Dimensi lingkungan kerja adalah satu dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel QWL. Ada dua indikator yang digunakan untuk mengukur dimensi lingkungan kerja, yaitu semua peralatan kerja disediakan perusahaan dengan jumlah dan kualitas yang memadai dan sangat layak dan kebutuhan karyawan terhadap lingkungan kerja yang nyaman dengan konsep ramah lingkungan sangat memadai. Adapun gambaran tanggapan responden pada dimensi lingkungan kerja adalah sebagai berikut :

Tabel 4.14
Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Lingkungan kerja

Pernyataan	Respon	Skor	Frekuensi	Skor Total	Rata-rata	Ket
Semua peralatan kerja disediakan perusahaan dengan jumlah dan kualitas yang memadai dan sangat layak	Sangat Tidak Setuju	1	0	0		
	Tidak Setuju	2	19	38		
	Cukup Setuju	3	32	96		
	Setuju	4	25	100		
	Sangat Setuju	5	4	20		
Jumlah / Rata-rata			80	254	3,18	Cukup Baik
Kebutuhan karyawan terhadap lingkungan kerja yang nyaman dengan konsep ramah lingkungan sangat memadai	Sangat Tidak Setuju	1	1	1		
	Tidak Setuju	2	23	46		
	Cukup Setuju	3	27	81		
	Setuju	4	27	108		
	Sangat Setuju	5	2	10		
Jumlah / Rata-rata			80	246	3,08	Cukup Baik
Akumulasi tanggapan responden dari ke dua butir pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	1	1	1		
	Tidak Setuju	2	42	84		
	Cukup Setuju	3	59	177		
	Setuju	4	52	208		
	Sangat Setuju	5	6	30		
Jumlah / Rata-rata Dimensi			160	500	3,13	Cukup Baik

Sumber : Diolah Dari Data Primer,2015

Berdasarkan hasil jawaban responden tergambar pada tabel 4.14. bahwa pada indikator semua peralatan kerja menunjukkan bahwa sebagian besar memberikan jawaban cukup setuju sebanyak 32 responden, jawaban tidak setuju sebanyak 19 responden dan jawaban setuju juga sebanyak 25 responden, namun apabila jawaban cukup setuju dan tidak setuju digabungkan maka proporsi menjadi 51 responden dengan nilai rata-rata skor jawaban sebesar 3,18. Hal ini memberikan gambaran bahwa semua peralatan kerja disediakan perusahaan dengan jumlah dan kualitas yang memadai dan sangat layak,

namun demikian banyak karyawan yang berpendapat semua peralatan kerja disediakan perusahaan dengan jumlah dan kualitas yang memadai dan sangat layak, hal ini dibuktikan dari jawaban setuju dan sangat setuju yang mencapai 30 jawaban.

Indikator ke dua berkaitan dengan Kebutuhan karyawan terhadap lingkungan kerja yang nyaman dengan konsep ramah lingkungan sangat memadai. Indikator ke dua ini juga tergambar bahwa proporsi jawaban cukup setuju merupakan pilihan jawaban terbesar, yaitu mencapai 27 responden, kemudian disusul jawaban tidak setuju sebanyak 27 responden dan jawaban setuju sebanyak 23 responden. Hasil tanggapan responden pada indikator ke dua dimensi lingkungan kerja jelas menunjukkan bahwa Kebutuhan karyawan terhadap lingkungan kerja yang nyaman dengan konsep ramah lingkungan sangat memadai, namun demikian ada karyawan yang menyatakan kebutuhan karyawan terhadap lingkungan kerja yang nyaman dengan konsep ramah lingkungan sangat memadai, hal ini dibuktikan dengan proporsi jawaban setuju dan sangat setuju yang mencapai 29 jawaban.

Secara umum respon karyawan memperlihatkan bahwa pada dimensi lingkungan kerja sebagian besar sudah berjalan cukup baik, hal ini dibuktikan dari proporsi jawaban cukup setuju dan tidak setuju yang mencapai 101 jawaban, sementara

nilai rata-rata skor dimensi lingkungan kerja adalah sebesar 3,13 atau berada pada rentang skala cukup baik.

5. Dimensi Kebanggaan

Kebanggaan dalam bekerja sangat penting, karena mencakup rasa kepercayaan diri dan semangat dalam bekerja, mereka yang bekerja lebih keras sudah seharusnya memperoleh imbalan yang lebih besar. Adapun hasil tanggapan responden terhadap dimensi kebanggaan tergambar pada tabel berikut :

Tabel 4.15
Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Kebanggaan

Pernyataan	Respon	Skor	Frekuensi	Skor Total	Rata-rata	Ket
Ada perasaan yang kuat bekerja pada perusahaan ini memiliki nilai kebanggaan tersendiri	Sangat Tidak Setuju	1	2	2		
	Tidak Setuju	2	22	44		
	Cukup Setuju	3	32	96		
	Setuju	4	20	80		
	Sangat Setuju	5	4	20		
Jumlah / Rata-rata			80	242	3,03	Cukup Baik
Bangga menjadi bagian perusahaan yang memiliki nama besar	Sangat Tidak Setuju	1	1	1		
	Tidak Setuju	2	19	38		
	Cukup Setuju	3	33	99		
	Setuju	4	24	96		
	Sangat Setuju	5	3	15		
Jumlah / Rata-rata			80	249	3,11	Cukup Baik
Akumulasi tanggapan responden dari ke dua butir pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	1	3	3		
	Tidak Setuju	2	41	82		
	Cukup Setuju	3	65	195		
	Setuju	4	44	176		
	Sangat Setuju	5	7	35		
Jumlah / Rata-rata Dimensi			160	491	3,07	Cukup Baik

Sumber : Diolah Dari Data Primer, 2015

Berdasarkan tabel 4.15 di atas tergambar bahwa pada indikator Ada perasaan yang kuat bekerja pada perusahaan ini

memiliki nilai kebanggaan tersendiri menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden pada kelompok jawaban cukup setuju, yaitu sebanyak 32 responden, sementara yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 22 responden dan yang memberikan jawaban setuju sebanyak 20 responden. Nilai rata-rata item pernyataan adalah sebesar 3,03 atau berada pada kelas interval cukup baik. Secara umum tergambar bahwa Ada perasaan yang kuat bekerja pada perusahaan ini memiliki nilai kebanggaan tersendiri sudah cukup baik dan berjalan secara positif.

Indikator ke dua pada dimensi bangga menjadi bagian perusahaan yang memiliki nama besar diperoleh jawaban responden sebanyak 33 responden memberikan jawaban cukup setuju, 24 responden memberikan jawaban setuju, sementara yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 19 responden atau sebesar 23,75 %.

Secara umum pada dimensi kebanggaan menunjukkan komposisi jawaban cukup setuju dan tidak setuju sangat tinggi, yaitu mencapai 106 tanggapan, dengan nilai rata-rata skor dimensi adalah sebesar 3,07 atau berada pada tingkatan yang cukup baik. Hal ini memberikan gambaran bahwa pada dimensi kebanggaan berjalan optimal.

6. Dimensi Keamanan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Dimensi keamanan, keselamatan dan kesehatan kerja mencakup pengorbanan dan pemerataan dalam pembayaran, karena ia dapat memberikan ketenangan dan kenyamanan dalam bekerja. Adapun hasil tanggapan responden terhadap dimensi keamanan, keselamatan dan kesehatan kerja tergambar pada tabel berikut :

Tabel 4.16
Tanggapan Responden Mengenai
Dimensi Keamanan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Pernyataan	Respon	Skor	Frekuensi	Skor	Rata-rata	Ket
				Total		
Ada jaminan keamanan dan keselamatan kerja yang diberikan perusahaan ketika bekerja	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	3,36	
	Tidak Setuju	2	12	24		
	Cukup Setuju	3	40	120		
	Setuju	4	15	60		
	Sangat Setuju	5	13	65		
Jumlah / Rata-rata			80	269		Cukup Baik
Ada jaminan kecelakaan dan kesehatan kerja selama bekerja	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	3,46	
	Tidak Setuju	2	9	18		
	Cukup Setuju	3	36	108		
	Setuju	4	24	96		
	Sangat Setuju	5	11	55		
Jumlah / Rata-rata			80	277		Cukup Baik
Akumulasi tanggapan responden dari ke dua butir pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	3,41	
	Tidak Setuju	2	21	42		
	Cukup Setuju	3	76	228		
	Setuju	4	39	156		
	Sangat Setuju	5	24	120		
Jumlah / Rata-rata Dimensi			160	546		Cukup Baik

Sumber : Diolah Dari Data Primer, 2015

Berdasarkan tabel 4.16 di atas tergambar bahwa pada indikator ada jaminan keamanan dan keselamatan kerja yang

diberikan perusahaan ketika bekerja menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden pada kelompok jawaban cukup setuju, yaitu sebanyak 40 responden, sementara yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 12 responden dan yang memberikan jawaban setuju sebanyak 15 responden. Nilai rata-rata skor pernyataan adalah sebesar 3,36 atau berada pada tingkatan yang cukup baik. Secara umum tergambar bahwa Ada jaminan keamanan dan keselamatan kerja yang diberikan perusahaan ketika bekerja belum berjalan secara positif.

Indikator ke dua pada dimensi keamanan, keselamatan dan kesehatan kerja diperoleh jawaban responden sebanyak 36 responden memberikan jawaban cukup setuju, 24 responden memberikan jawaban setuju, sementara yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 9 responden. Nilai rata-rata item pernyataan adalah sebesar 3,46 atau berada pada kelas interval yang cukup baik. Secara umum hasil tanggapan responden menunjukkan bahwa Ada jaminan kecelakaan dan kesehatan kerja selama bekerja sudah berjalan secara positif dan diberikan secara merata dan berkeadilan.

Secara umum pada dimensi dimensi Keamanan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja menunjukkan komposisi jawaban tidak setuju, cukup setuju dan tidak setuju sangat tinggi, yaitu mencapai 97 tanggapan, nilai rata-rata dimensi adalah

sebesar 3,41 atau berada pada interval kelas cukup baik, hal ini memberikan gambaran bahwa pada dimensi Keamanan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja belum berjalan optimal.

7. Dimensi Komunikasi

Komunikasi sangat diperlukan, hal ini dapat mencegah timbulnya kecemburuan sosial yang berakibat ketidakharmonisan dalam bekerja. Adapun hasil tanggapan responden terhadap dimensi komunikasi tergambar pada tabel berikut :

Tabel 4.17
Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Komunikasi

Pernyataan	Respon	Skor	Frekuensi	Skor	Rata-rata	Ket
				Total		
Ada komunikasi dua arah yang positif antara perusahaan dan karyawan	Sangat Tidak Setuju	1	0	0		
	Tidak Setuju	2	12	24		
	Cukup Setuju	3	37	111		
	Setuju	4	20	80		
	Sangat Setuju	5	11	55		
Jumlah/Rata-rata			80	270	3,38	Cukup Baik
karyawan diberikan peluang untuk mengeluarkan berbagai uneg-uneg yang dihadapinya	Sangat Tidak Setuju	1	0	0		
	Tidak Setuju	2	15	30		
	Cukup Setuju	3	30	90		
	Setuju	4	35	140		
	Sangat Setuju	5	0	0		
Jumlah/Rata-rata			80	260	3,25	Cukup Baik
Akumulasi tanggapan responden dari ke dua butir pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	1	1	0		
	Tidak Setuju	2	27	54		
	Cukup Setuju	3	67	201		
	Setuju	4	55	220		
	Sangat Setuju	5	11	55		
Jumlah / Rata-rata Dimensi			160	530	3,31	Cukup Baik

Sumber : Diolah Dari Data Primer, 2015

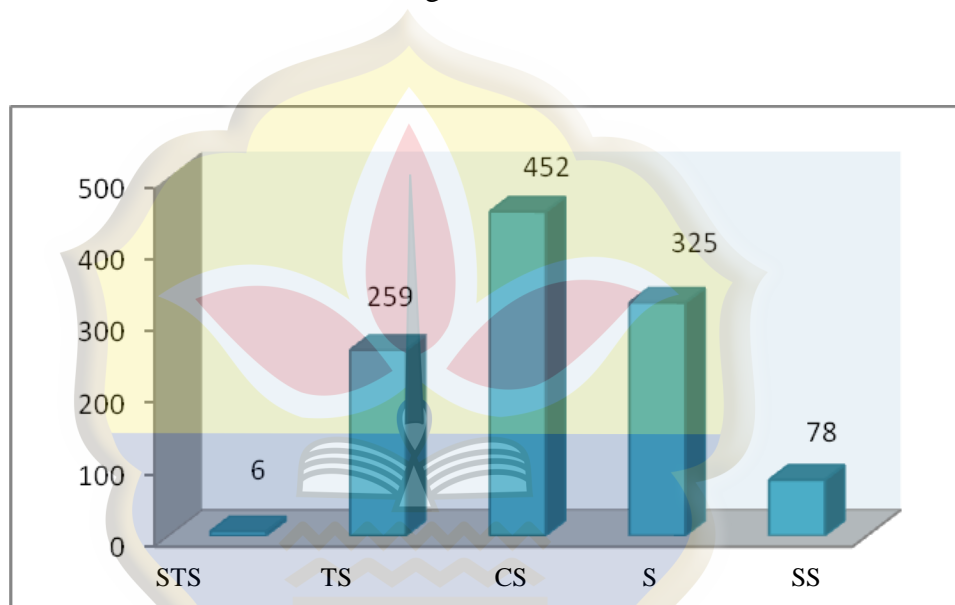
Berdasarkan tabel 4.17 di atas tergambar bahwa pada indikator ada komunikasi dua arah yang positif antara perusahaan dan karyawan menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden pada kelompok jawaban cukup setuju, yaitu sebanyak 39 responden, sementara yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 15 responden, dan yang memberikan jawaban setuju sebanyak 24 responden. Secara umum tergambar bahwa ada komunikasi dua arah yang positif antara perusahaan dan karyawan belum berjalan secara positif.

Indikator ke dua pada dimensi karyawan diberikan peluang untuk mengeluarkan berbagai uneg-uneg yang dihadapinya diperoleh jawaban responden sebanyak 33 responden memberikan jawaban cukup setuju, 30 responden memberikan jawaban setuju, sementara yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 12 responden atau sebesar 15 %. Nilai rata-rata skor diperoleh sebesar 3,31 atau berada pada kelas interval yang cukup baik.

Secara umum pada dimensi komunikasi menunjukkan komposisi jawaban tidak setuju, sangat tidak setuju dan cukup setuju sangat tinggi, yaitu mencapai 95 tanggapan, hal ini memberikan gambaran bahwa pada dimensi Transparan dalam perhitungan dan pemberian jaminan fasilitas hidup sudah cukup baik.

Setelah diuraikan gambaran tanggapan responden pada masing-masing Setelah diuraikan gambaran tanggapan responden

pada masing-masing indikator, selanjutnya dibuat akumulasi tanggapan responden dari keseluruhan butir pernyataan pada ke lima dimensi untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang variabel QWL karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi, berikut gambaran akumulasi tanggapan responden tentang variabel QWL karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi.



Gambar 4.2 Diagram Akumulasi Tanggapan Responden Pada Variabel QWL Karyawan

Adapun rekapitulasi jawaban responden berdasarkan dimensi pada variabel QWL tergambar sebagai berikut :

**Tabel 4.18
Rekapitulasi Jawaban Responden Menurut Dimensi
Pada Variabel QWL**

No	Dimensi	Nilai Rata-rata	Keterangan
1	Partisipasi Karyawan	3,13	Cukup Baik
2	Kompensasi yang layak	3,17	Cukup Baik
3	Pengembangan Karir	3,10	Cukup Baik
4	Lingkungan Kerja	3,13	Cukup Baik
5	Kebanggaan	3,07	Cukup Baik

6	Keamanan, keselamatan dan Kesehatan Kerja	3,41	Cukup Baik
7	Komunikasi	3,31	Cukup Baik
Jumlah /Rata-rata		3570/ 3,18	Cukup Baik

Sumber : Diolah Dari Data Primer, 2015

Hasil akumulasi tanggapan responden menunjukkan bahwa variabel QWL karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi masih belum memuaskan atau sesuai dengan yang diharapkan, dengan nilai total skor sebesar 3570 maka skor ini berada pada rentang 2912 – 3807 atau berada pada tingkatan yang cukup baikl, hal ini harus dapat ditingkatkan lagi hingga tahap yang sangat memuaskan.

4.1.2.3 Variabel Kepuasan kerja

Kepuasan kerja sangat diperlukan dalam bekerja, tanpa kepuasan kerja akan sangat sulit orang mampu melakukan pekerjaan dengan baik, sebaliknya orang yang sangat kepuasan kerja dalam melakukan pekerjaan akan mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur dari 5 dimensi yaitu, Pekerjaan itu sendiri , Bayaran dan Kesempatan promosi dan Sadar dengan profesi yang dipilih. Adapun gambaran masing-masing tanggapan responden tergambar pada tabel-tabel berikut :

1. Dimensi Pekerjaan itu sendiri

Dimensi Pekerjaan itu sendiri pada dasarnya suatu keinginan untuk bekerja sesuai dengan keterampilan atau keahlian yang dimilikinya, orang yang memiliki keahlian dibidangnya akan bekerja lebih efektif dan efisien. Adapaun gambaran tanggapan responden pada dimensi Pekerjaan itu sendiri tergambar pada tabel berikut :

Tabel 4.19
Tanggapan Responden Pada Dimensi Pekerjaan itu sendiri

Pernyataan	Respon	Skor	Frekuensi	Skor Total	Rata-rata	Ket
Mendapat kepercayaan dan tanggungjawab penuh dari perusahaan	Sangat Tidak Setuju	1	3	3		
	Tidak Setuju	2	27	54		
	Cukup Setuju	3	28	84		
	Setuju	4	22	88		
	Sangat Setuju	5	0	0		
Jumlah/Rata-rata			80	229	2,86	Cukup Baik
Memiliki nilai dan tantangan yang positif	Sangat Tidak Setuju	1	0	0		
	Tidak Setuju	2	19	38		
	Cukup Setuju	3	32	96		
	Setuju	4	26	104		
	Sangat Setuju	5	3	15		
Jumlah/Rata-rata			80	253	3,16	Cukup Baik
Akumulasi tanggapan responden dari ke dua butir pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	1	3	3		
	Tidak Setuju	2	46	92		
	Cukup Setuju	3	60	180		
	Setuju	4	48	192		
	Sangat Setuju	5	3	15		
Jumlah / Rata-rata Dimensi			160	482	3,01	Cukup Baik

Sumber : Diolah Dari Data Primer, 2015

Berdasarkan tabel 4.19 di atas tergambar bahwa pada indikator mendapat kepercayaan dan tanggungjawab penuh dari perusahaan menunjukkan bahwa sebagian besar tanggapan responden adalah cukup setuju, yaitu sebanyak 28 responden, 27 responden menjawab tidak setuju, 3 responden memberikan

jawaban sangat tidak setuju, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada indikator mendapat kepercayaan dan tanggungjawab penuh dari perusahaan belum berjalan secara optimal, namun demikian dengan adanya jawaban yang setuju memberikan gambaran masih terdapat banyak karyawan yang memiliki yang menyatakan penempatan sesuai dengan pendidikan yang dimiliki.

Indikator kedua berkaitan dengan memiliki nilai dan tantangan yang positif. Berdasarkan hasil tanggapan responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden memilih jawaban cukup setuju, yaitu sebanyak 32 responden, sementara yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 19 responden dan yang memberikan jawaban setuju sebanyak 26 responden. Nilai rata-rata skor item diperoleh sebesar 3,16 atau berada pada kelas interval cukup baik. Hasil tanggapan responden ini memberikan gambaran bahwa sebagian besar karyawan menyatakan kurang memiliki nilai dan tantangan yang positif, namun demikian masih terdapat karyawan yang menyatakan memiliki nilai dan tantangan yang positif yang dimiliki karyawan, hal ini dibuktikan dari adanya jawaban sangat setuju dan setuju.

Secara keseluruhan tanggapan responden pada dimensi pekerjaan itu sendiri menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban cukup setuju dan tidak setuju, yaitu sebanyak 109 jawaban, 45 jawaban pada kategori setuju

dan sebanyak 3 jawaban berada pada kategori sangat setuju, nilai rata-rata skor diperoleh sebesar 3,01 atau berada pada kelas interval cukup baik, dengan demikian dapat dikatakan pada pada dimensi pekerjaan itu sendiri masih belum berjalan sebagaimana diharapkan.

2. Dimensi Bayaran

Dimensi bayaran adalah kepantasan perusahaan memberikan gaji dan kompensasi kepada karyawan. Dimensi ini diukur dari dua indikator, yaitu Kompensasi dan gaji yang diberikan sangat memadai dan ada penghargaan dari perusahaan terhadap pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Adapun tanggapan responden pada dimensi bayaran adalah sebagai berikut:

Tabel 4.20
Tanggapan Responden Pada Dimensi Bayaran

Pernyataan	Respon	Skor	Frekuensi	Skor Total	Rata-rata	Ket
Kompensasi dan gaji yang diberikan sangat memadai	Sangat Tidak Setuju	1	1	1		
	Tidak Setuju	2	14	28		
	Cukup Setuju	3	26	78		
	Setuju	4	35	140		
	Sangat Setuju	5	4	20		
Jumlah / Rata-rata			80	267	3,34	Cukup Baik
Ada penghargaan dari perusahaan terhadap pekerjaan yang dilakukan	Sangat Tidak Setuju	1	1	1		
	Tidak Setuju	2	15	30		
	Cukup Setuju	3	31	93		
	Setuju	4	32	128		
	Sangat Setuju	5	1	5		
Jumlah / Rata-rata			80	257	3,21	Cukup Baik
Akumulasi tanggapan	Sangat Tidak Setuju	1	2	2		
	Setuju	2	29	58		

responden dari ke dua butir pertanyaan	Tidak Setuju	3	57	171		
	Cukup Setuju	4	67	268		
	Setuju	5	5	25		
	Sangat Setuju					
Jumlah / Rata-rata Dimensi			160	524	3,28	Cukup Baik

Sumber : Diolah Dari Data Primer, 2015

Pada indikator pertama, yaitu kompensasi dan gaji yang diberikan sangat memadai, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban setuju, yaitu sebanyak 35 responden, sementara sebanyak 26 responden memberikan jawaban cukup setuju, 14 responden memberikan jawaban tidak setuju. Hasil jawaban responden ini memberikan gambaran bahwa sebagian besar karyawan memiliki kompensasi dan gaji yang diberikan sangat memadai dan sudah cukup baik.

Indikator yang kedua berkaitan dengan ada penghargaan dari perusahaan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa sebagian besar memberikan jawaban setuju, yaitu sebanyak 32 responden, sementara yang memberikan jawaban cukup setuju sebanyak 31 responden. Hasil jawaban responden ini memberikan gambaran bahwa secara umum karyawan sudah ada penghargaan dari perusahaan terhadap pekerjaan yang dilakukan, meskipun masih banyak karyawan yang masih belum dapat menjadwalkan pekerjaan dengan cukup baik.

Nilai rata-rata skor dimensi bayaran adalah sebesar 3,28. Hasil jawaban responden ini menunjukkan bahwa pada dimensi

bayaran cukup baik dan sesuai dengan yang diharapkan, meskipun belum sampai pada tingkatan yang cukup baik.

3. Dimensi Kesempatan promosi

Dimensi kesempatan promosi diukur dari 2 indikator, yaitu memiliki kesempatan meraih jabatan lebih tinggi ketika berprestasi dan ada peluang mengikuti berbagai pelatihan yang dapat menambah kemampuan.

Adapun hasil jawaban-jawaban responden tergambar pada tabel berikut :

Tabel 4.21
Tanggapan Responden pada Dimensi Kesempatan promosi

Pernyataan	Respon	Skor	Frekuensi	Skor Total	Rata-rata	Ket
Memiliki kesempatan meraih jabatan lebih tinggi ketika berprestasi	Sangat Tidak Setuju	1	0	0		
	Tidak Setuju	2	16	32		
	Cukup Setuju	3	33	99		
	Setuju	4	30	120		
	Sangat Setuju	5	1	5		
Jumlah / Rata-rata			80	256	3,20	Cukup Baik
Ada peluang mengikuti berbagai pelatihan yang dapat menambah kemampuan	Sangat Tidak Setuju	1	0	0		
	Tidak Setuju	2	17	34		
	Cukup Setuju	3	25	75		
	Setuju	4	31	124		
	Sangat Setuju	5	7	35		
Jumlah / Rata-rata			80	268	3,35	Cukup Baik
Akumulasi tanggapan responden dari ke dua butir pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	1	0	0		
	Tidak Setuju	2	33	66		
	Cukup Setuju	3	58	174		
	Setuju	4	61	244		
	Sangat Setuju	5	8	40		
Jumlah / Rata-rata Dimensi			160	524	3,28	Cukup Baik

Sumber : Diolah Dari Data Primer, 2015

Bedasarkan tabel 4.21 di atas tergambar bahwa pada indikator memiliki kesempatan meraih jabatan lebih tinggi ketika

berprestasi menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan cukup setuju, yaitu sebanyak 33 responden, sementara yang memberikan tanggapan setuju sebanyak 30 responden dan yang memberikan tanggapan tidak setuju sebanyak 16 responden. Secara umum berdasarkan hasil tanggapan responden menunjukkan bahwa karyawan memiliki kesempatan meraih jabatan lebih tinggi ketika berprestasi.

Indikator ke dua berkaitan dengan ada peluang mengikuti berbagai pelatihan yang dapat menambah kemampuan. Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju, yaitu sebanyak 31 responden, sementara yang memberikan jawaban cukup setuju sebanyak 25 responden dan yang memberikan jawaban tidak setuju hanya sebesar 17 responden. Dengan demikian pada indikator kedua menunjukkan belum Ada peluang mengikuti berbagai pelatihan yang dapat menambah kemampuan karyawan, hal ini sudah berjalan dengan cukup baik.

Secara umum hasil tanggapan responden mengenai dimensi kesempatan promosi menunjukkan bahwa proporsi jawaban cukup setuju dan tidak setuju sebanyak 91 jawaban, sementara proporsi jawaban setuju sebanyak 61 jawaban, nilai rata-rata skor dimensi diperoleh adalah sebesar 3,28. Hasil jawaban ini memberikan gambaran bahwa pada dimensi kesempatan promosi

cukup baik dan berjalan sesuai dengan harapan dari karyawan dan perusahaan itu sendiri.

4. Dimensi Atasan

Dimensi atasan diukur dari 2 indikator, yaitu : dapat mengikuti perubahan metode kerja dan senantiasa mengikuti kursus dan pelatihan. Berdasarkan hasil tanggapan responden diperoleh jawaban seperti pada tabel berikut :

Tabel 4.22
Tanggapan Responden Pada Dimensi Atasan

Pernyataan	Respon	Skor	Frekuensi	Skor Total	Rata-rata	Ket
Atasan memiliki sikap yang positif untuk membantu karyawan dalam bekerja	Sangat Tidak Setuju	1	0	0		
	Tidak Setuju	2	16	32		
	Cukup Setuju	3	28	84		
	Setuju	4	35	140		
	Sangat Setuju	5	1	5		
	Jumlah/Rata-rata			80	261	3,26
Terjadi hubungan yang harmonis antar pimpinan dan karyawan dan antara karyawan dengan pimpinan	Sangat Tidak Setuju	1	1	1		
	Tidak Setuju	2	17	34		
	Cukup Setuju	3	27	81		
	Setuju	4	35	140		
	Sangat Setuju	5	0	0		
	Jumlah/Rata-rata			80	256	3,20
Akumulasi tanggapan responden dari ke dua butir pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	1	1	1		
	Tidak Setuju	2	33	66		
	Cukup Setuju	3	55	165		
	Setuju	4	70	280		
	Sangat Setuju	5	1	5		
	Jumlah / Rata-rata Dimensi			160	517	3,23

Sumber : Diolah Dari Data Primer, 2015

Berdasarkan tabel di atas tergambar bahwa berdasarkan tanggapan responden menunjukkan bahwa pada indikator

pertama, yaitu atasan memiliki sikap yang positif untuk membantu karyawan dalam bekerja diperoleh hasil sebanyak 35 responden menyatakan setuju, kemudian disusul jawaban cukup setuju sebanyak 28 responden dan yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 16 responden. Nilai rata-rata skor item pertanyaan adalah sebesar 3,26 atau berada pada tingkatan yang cukup baik. Berdasarkan tanggapan responden pada indikator pertama terlihat cukup baik, namun demikian masih terdapat atasan memiliki sikap yang positif untuk membantu karyawan dalam bekerja, hal ini tercermin dari masih adanya jawaban responden yang memiliki tidak setuju.

Indikator kedua berkaitan dengan terjadi hubungan yang harmonis antar pimpinan dan karyawan dan antara karyawan dengan pimpinan. Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban setuju sebanyak 35 responden, sementara yang memberikan jawaban cukup setuju sebanyak 27 responden dan yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 17 responden, nilai rata-rata skor adalah sebesar 3,20 atau berada pada tingkatan yang cukup baik. Berdasarkan hasil jawaban responden memberikan gambaran bahwa terjadi hubungan yang harmonis antar pimpinan dan karyawan dan antara karyawan dengan pimpinan.

Secara keseluruhan hasil jawaban responden pada dimensi atasan menunjukkan bahwa proporsi jawaban cukup setuju dan tidak setuju masih lebih dominan, dengan nilai rata-rata skor sebesar 3,23 atau berada kelas interval cukup baik. Dengan demikian secara keseluruhan pada dimensi atasan karyawan cukup baik.

5. Dimensi Rekan kerja

Dimensi Rekan kerja diukur dari 2 indikator, yaitu : Terjalin komunikasi yang baik antar karyawan dalam unit kerja dan Berkembang Sikap Toleransi dan saling membantu antra bagian kerja. Berdasarkan hasil tanggapan responden diperoleh seperti pada tabel berikut :

Tabel 4.23
Tanggapan Responden Pada Dimensi Rekan kerja

Pernyataan	Respon	Skor	Frekuensi	Skor Total	Rata-rata	Ket
Terjalin komunikasi yang baik antar karyawan dalam unit kerja	Sangat Tidak Setuju	1	0	0		
	Tidak Setuju	2	18	36		
	Cukup Setuju	3	41	123		
	Setuju	4	20	80		
	Sangat Setuju	5	1	5		
Jumlah/Rata-rata			80	244	3,05	Cukup Baik
Berkembang Sikap Toleransi dan saling membantu antra bagian kerja	Sangat Tidak Setuju	1	0	0		
	Tidak Setuju	2	26	52		
	Cukup Setuju	3	27	80		
	Setuju	4	25	100		
	Sangat Setuju	5	2	10		
Jumlah/Rata-rata			80	243	3,04	Cukup Baik
Akumulasi tanggapan responden dari ke dua butir pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	1	0	0		
	Tidak Setuju	2	44	88		
	Cukup Setuju	3	68	204		
	Setuju	4	45	180		
	Sangat Setuju	5	3	15		
Jumlah / Rata-rata Dimensi			160	487	3,04	Cukup Baik

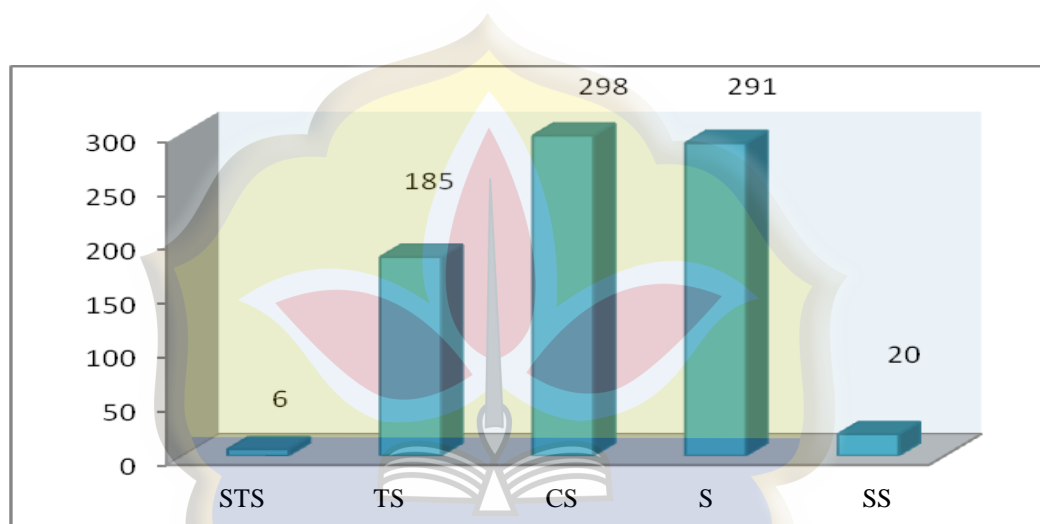
Sumber : Diolah Dari Data Primer, 2015

Berdasarkan tabel 4.23 di atas tergambar bahwa berdasarkan tanggapan responden menunjukkan bahwa pada indikator pertama, yaitu berkaitan dengan terjalin komunikasi yang baik antar karyawan dalam unit kerja diperoleh hasil sebanyak 41 responden menyatakan cukup setuju, kemudian disusul jawaban setuju sebanyak 20 responden yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 18 responden, nilai rata-rata skor item adalah sebesar 3,05 atau berada pada kelas interval cukup baik. Berdasarkan tanggapan responden pada indikator pertama terlihat bahwa terjalin komunikasi yang baik antar karyawan dalam unit kerja.

Indikator kedua berkaitan dengan berkembang sikap toleransi dan saling membantu antara bagian kerja. Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban cukup setuju sebanyak 27 responden, sementara yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 26 responden dan yang memberikan jawaban setuju sebanyak 25, nilai rata-rata skor item pernyataan adalah sebesar 3,04. Berdasarkan hasil jawaban responden memberikan gambaran bahwa karyawan belum berkembang sikap toleransi dan saling membantu antara bagian kerja.

Setelah diuraikan gambaran tanggapan responden pada masing-masing indikator, selanjutnya dibuat akumulasi tanggapan

responden dari keseluruhan butir pernyataan pada ke lima dimensi untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang kepuasan kerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi, berikut gambaran akumulasi tanggapan responden tentang kepuasan kerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi.



Gambar 4.3 Diagram Akumulasi Tanggapan Responden Mengenai Kepuasan kerja Karyawan

Hasil akumulasi tanggapan responden menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi masih belum memuaskan, dengan nilai total skor sebesar 2534 maka skor ini berada pada rentang 2080 – 2719 atau berada pada tingkatan yang cukup baik.

Tabel 4.24
Rekapitulasi Jawaban Responden Menurut Dimensi
Pada Variabel Kepuasan Kerja

No	Dimensi	Nilai Rata-rata	Keterangan
1	Pekerjaan itu sendiri	3,13	Cukup Baik
2	Bayaran	3,17	Cukup Baik
3	Kesempatan Promosi	3,10	Cukup Baik
4	Atasan	3,13	Cukup Baik
5	Rekan Kerja	3,07	Cukup Baik
Jumlah / Rata-rata		2534/ 3,12	Cukup Baik

Sumber : Diolah Dari Data Primer, 2015

Berdasarkan hasil jawaban responden pada variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa pada dimensi bayaran merupakan jawaban tertinggi yang menunjukkan sudah berjalan paling baik, kemudian disusul dimensi pekerjaan itu sendiri dan dimensi atasan.

4.1.2.4 Variabel Kinerja

1. Dimensi Kualitas Kerja

Dimensi kualitas kerja adalah gambaran mengenai kualitas kerja yang dihasilkan karyawan dalam melaksanakan tugas yang diembankan kepadanya. Untuk mengukur dimensi kualitas kerja ada dua butir indikator yang masing-masing digambarkan pada tabel berikut:

Tabel 4.25
Tanggapan Responden Pada Kualitas Kerja

Pernyataan	Respon	Skor	Frekuensi	Skor Total	Rata-rata	Ket
Kualitas kerja yang anda hasilkan sudah sesuai standar kerja	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	3,38	
	Tidak Setuju	2	12	24		
	Cukup Setuju	3	26	78		
	Setuju	4	42	168		
	Sangat Setuju	5	0	0		
Jumlah/Rata-rata			80	270		Cukup Baik
Anda merasa bahwa adanya pengakuan kualitas kerja dari penilai independent	Sangat Tidak Setuju	1	1	1	3,60	
	Tidak Setuju	2	12	24		
	Cukup Setuju	3	16	48		
	Setuju	4	40	160		
	Sangat Setuju	5	11	55		
Jumlah/Rata-rata			80	288		Baik
Akumulasi tanggapan responden dari ke dua butir pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	1	1	1	3,49	
	Tidak Setuju	2	24	48		
	Cukup Setuju	3	42	126		
	Setuju	4	82	328		
	Sangat Setuju	5	11	55		
Jumlah / Rata-rata Dimensi			160	558		Baik

Sumber : Diolah Dari Data Primer, 2015

Tabel 4.25 memberikan informasi bahwa pada indikator kualitas kerja sesuai dengan standar menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban setuju, yaitu sebanyak 42 responden %. Ini memberikan gambaran bahwa kualitas kerja karyawan sudah sesuai dengan hasil yang diharapkan, namun demikian proporsi jawaban cukup setuju dan tidak setuju cukup besar, yaitu sebanyak 38 responden, ini menunjukkan bahwa kualitas kerja karyawan juga masih terdapat kecukupan.

Indikator ke dua pada dimensi kualitas kerja berkaitan dengan adanya pengakuan kualitas kerja dari penilai

independent. Berdasarkan hasil respon dari karyawan menunjukkan bahwa secara keseluruhan yang memberikan jawaban pada kategori setuju adalah sebanyak 40 responden, kemudian yang memberikan respon cukup setuju sebanyak 16 jawaban nilai rata-rata item adalah sebesar 3,60 atau berada pada tingkatan yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa masih besarnya penilaian positif dari penilai independent terhadap kualitas kerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi.

Secara keseluruhan penilaian karyawan terhadap dimensi kualitas kerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi menunjukkan bahwa proporsi penilaian setuju lebih besar dengan nilai rata-rata skor sebesar 3,49 atau berada pada kelas interval yang cukup baik. Hal ini memberikan indikasi bahwa dari sisi kualitas kerja kinerja karyawan sudah baik, meskipun masih banyak terdapat karyawan yang memiliki kualitas kerja yang belum baik atau sesuai dengan harapan.

2. Dimensi Kuantitas Kerja

Dimensi kuantitas kerja adalah dimensi yang berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan jumlah yang telah ditentukan. Dimensi kuantitas memiliki dua indikator pengukuran, yaitu pekerjaan yang anda kerjakan telah sesuai

dengan kuantitas yang diharapkan dan pekerjaan yang dihasilkan berbanding dengan beban kerja yang anda pikul. Adapun gambaran dari masing-masing jawaban sesuai dengan indikator digambarkan pada tabel berikut :

Tabel 4.26.
Tanggapan Responden Pada Dimensi Kuantitas Kerja

Pernyataan	Respon	Skor	Frekuensi	Skor Toal	Rata-rata	Ket
Pekerjaan yang anda kerjakan telah sesuai dengan kuantitas yang diharapkan	Sangat Tidak Setuju	1	0	0		
	Tidak Setuju	2	17	34		
	Cukup Setuju	3	20	60		
	Setuju	4	25	100		
	Sangat Setuju	5	18	90		
Jumlah/Rata-rata			80	284	3,55	Cukup Baik
Pekerjaan yang dihasilkan berbanding dengan beban kerja yang anda pikul	Sangat Tidak Setuju	1	0	0		
	Tidak Setuju	2	12	24		
	Cukup Setuju	3	14	42		
	Setuju	4	49	196		
	Sangat Setuju	5	5	25		
Jumlah/Rata-rata			80	287	3,59	Cukup Baik
Akumulasi tanggapan responden dari ke dua butir pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	1	0	0		
	Tidak Setuju	2	29	58		
	Cukup Setuju	3	34	102		
	Setuju	4	74	296		
	Sangat Setuju	5	23	115		
Jumlah / Rata-rata Dimensi			160	571	3,57	Baik

Sumber : Diolah Dari Data Primer, 2015

Berdasarkan tabel 4.26 di atas tergambar bahwa pada indikator pekerjaan yang anda kerjakan telah sesuai dengan kuantitas yang diharapkan diperoleh respon dari karyawan bahwa sebanyak 25 responden memberikan jawaban setuju, jawaban cukup setuju sebanyak 20 responden, sementara jawaban tidak setuju sebanyak 17 responden dan jawaban sangat setuju sebanyak 18 responden. Melihat hasil jawaban responden

menunjukkan bahwa komposisi jawaban tidak setuju dan cukup setuju mencapai 37 responden, hasil jawaban ini masih lebih rendah dibandingkan dengan jawaban sangat setuju dan setuju, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa bahwa pekerjaan sudah selesai sesuai dengan jadwal, namun demikian mengingat komposisi jawaban tidak setuju dan cukup setuju cukup besar menunjukkan bahwa masih terdapat Pekerjaan yang belum sesuai dengan kuantitas yang diharapkan.

Indikator kedua berkaitan dengan pekerjaan yang dihasilkan berbanding dengan beban kerja yang anda pikul berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa kategori jawaban setuju sebanyak 49 responden dan jawaban sangat setuju adalah sebesar 5 responden, di sisi lain jawaban tidak setuju adalah sebanyak 12 responden, jawaban cukup setuju adalah sebanyak 14 responden, dengan demikian total jawaban setuju dan sangat setuju lebih baik dibandingkan dengan jawaban sangat tidak setuju, tidak setuju dan cukup setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan yang dihasilkan sudah berbanding dengan beban kerja yang pikul .

Secara keseluruhan respon karyawan pada dimensi kuantitas menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban sangat setuju dan setuju dengan nilai rata-rata skor sebesar 3,57 atau berada pada tingkatan yang baik.

Dengan demikian secara umum tanggapan responden terhadap dimensi ketepatan waktu dalam mengukur variabel kinerja sudah cukup baik, meskipun masih banyak karyawan yang menyatakan belum baik.

3. Dimensi Ketepatan Waktu

Dimensi ketepatan waktu merupakan salah satu alat untuk mengukur indikator variabel kinerja karyawan. Ketepatan waktu sangat diperlukan untuk mendorong agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan lancar dan setiap hambatan dapat dilalui dengan sebaik mungkin. Untuk mengukur dimensi inisiatif maka ada dua indikator yang digunakan, yaitu 1) Pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan jadwal kerja yang diberikan 2) Anda dapat mengefektifkan penggunaan waktu yang diberikan. Adapun gambaran tanggapan responden terhadap dimensi inisiatif adalah sebagai berikut :

Tabel 4.27
Tanggapan Responden Pada Dimensi Ketepatan waktu

Pernyataan	Respon	Skor	Frekuensi	Skor Total	Rata-rata	Ket
Pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan jadwal kerja yang diberikan	Sangat Tidak Setuju	1	1	1		
	Tidak Setuju	2	32	64		
	Cukup Setuju	3	8	24		
	Setuju	4	36	144		
	Sangat Setuju	5	3	15		
Jumlah/Rata-rata			80	248	3,10	Cukup Baik
Anda dapat mengefektifkan penggunaan waktu yang diberikan	Sangat Tidak Setuju	1	2	2		
	Tidak Setuju	2	13	26		
	Cukup Setuju	3	16	48		
	Setuju	4	44	176		
	Sangat Setuju	5	5	25		

Jumlah/Rata-rata			80	277	3,46	Cukup Baik
Akumulasi tanggapan responden dari ke dua butir pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	1	3	3		
	Tidak Setuju	2	45	90		
	Cukup Setuju	3	24	72		
	Setuju	4	80	320		
	Sangat Setuju	5	8	40		
Jumlah/Rata-rata Dimensi			160	525	3,28	Cukup Baik

Sumber : Diolah Dari Data Primer, 2015

Tabel 4.27 di atas memberikan gambaran bahwa pada indikator pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan jadwal kerja yang diberikan menunjukkan bahwa responden terbesar responden berada pada setuju, yaitu masing-masing sebanyak 36 responden, sementara jawaban tidak setuju sebanyak 32 responden. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan beranggapan bahwa karyawan belum memiliki inisiatif yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan, meskipun demikian banyak juga karyawan yang memberikan respon bahwa ada sebagian karyawan yang sudah memiliki hasil sesuai dengan jadwal kerja yang diberikan yang diperlihatkan dari respon jawaban sangat setuju dan setuju, yaitu masing-masing sebanyak 1 dan 21 jawaban.

Indikator kedua berkaitan dengan dapat mengefektifkan penggunaan waktu yang diberikan. Pada indikator ke dua tergambar bahwa sebagian besar jawaban responden berada pada proporsi jawaban setuju, yaitu sebanyak 44 responden dan jawaban sangat setuju, yaitu sebanyak 5 responden. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden dapat mengefektifkan penggunaan waktu yang diberikan sudah cukup baik.

Secara keseluruhan proporsi jawaban responden terhadap dimensi ketepatan waktu pada kelompok jawaban sangat setuju dan setuju mencapai 88 jawaban dengan nilai rata-rata skor dimensi adalah sebesar 3,28 atau berada pada tingkatan yang cukup baik. Dengan demikian tanggapan responden atas dimensi inisiatif sudah cukup baik.

4. Dimensi Efektivitas biaya

Dimensi efektivitas biaya adalah dimensi efektivitas biaya mengukur kinerja karyawan, menyangkut tentang penggunaan sumber daya organisasi secara maksimal, dimensi efektivitas biaya diukur dari 2 indikator, yaitu 1) pekerjaan sesuai dengan keahlian dan 2) memiliki tekad kuat dalam bekerja. Adapun gambaran tanggapan responden pada dimensi efektivitas biaya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.28
Tanggapan Responden Pada Dimensi Efektivitas Biaya

Pernyataan	Respon	Skor	Frekuensi	Skor Total	Rata-rata	Ket
Dalam bekerja anda banyak menghemat bahan kerja dengan tidak mengurangi kualitas hasil kerja	Sangat Tidak Setuju	1	0	0		
	Tidak Setuju	2	13	26		
	Cukup Setuju	3	19	57		
	Setuju	4	44	176		
	Sangat Setuju	5	4	20		
Jumlah / Rata-rata			80	279	3,49	Baik
Biaya yang dipergunakan dapat ditekan seefisien mungkin dengan metode kerja yang efektif	Sangat Tidak Setuju	1	4	4		
	Tidak Setuju	2	13	26		
	Cukup Setuju	3	16	48		
	Setuju	4	36	144		
	Sangat Setuju	5	11	55		
Jumlah / Rata-rata			80	277	3,46	Baik
Akumulasi tanggapan responden dari ke dua butir pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	1	4	4		
	Tidak Setuju	2	26	52		
	Cukup Setuju	3	35	105		

Dimensi Kesanggupan	Cukup Setuju	4	80	320		
	Setuju	5	15	75		
	Sangat Setuju					
Jumlah / Rata-rata Dimensi			160	556	3,48	Baik

Sumber : Diolah Dari Data Primer, 2015

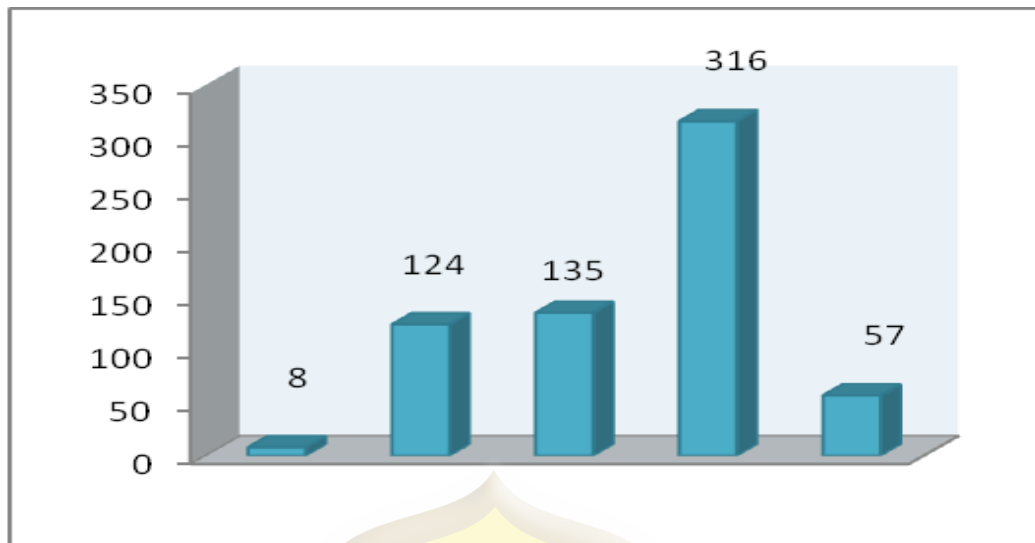
Berdasarkan tabel 4.28 di atas tergambar bahwa pada indikator banyak menghemat bahan kerja dengan tidak mengurangi kualitas hasil kerja sebagian besar responden memberikan jawaban setuju sebanyak 44 responden dan jawaban sangat setuju sebanyak 4 responden, sementara jawaban tidak setuju adalah sebanyak 13 responden dan jawaban cukup setuju sebanyak 14 responden, nilai rata-rata skor diperoleh sebesar 3,49 atau berada pada tingkatan yang baik. Melihat komposisi jawaban di atas memberikan gambaran bahwa pada indikator banyak menghemat bahan kerja dengan tidak mengurangi kualitas hasil kerja menunjukkan bahwa sebagian besar responden sudah menerima pekerjaan dengan melakukan penghematan bahan kerja, sehingga menghasilkan pekerjaan dengan kualitas baik dan penghematan bahan kerja.

Indikator ke dua untuk mengukur dimensi efektivitas biaya adalah biaya yang dipergunakan dapat ditekan seefisien mungkin dengan metode kerja yang efektif. Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa sebagian besar memberikan jawaban setuju sebanyak 36 responden, sementara yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 11 responden,

namun demikian komposisi jawaban sangat tidak setuju, tidak setuju dan cukup setuju lebih kecil. Nilai rata-rata skor pernyataan adalah sebesar 3,46 atau berada pada tingkatan yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat cukup banyak karyawan yang bekerja secara efisien dengan melakukan penghematan biaya-biaya bahan baku.

Secara keseluruhan pada dimensi efektivitas biaya komposisi jawaban sangat tidak setuju, tidak setuju dan cukup setuju berimbang dengan jawaban sangat setuju dan setuju dengan nilai rata-rata skor adalah sebesar 3,48 atau berada pada tingkatan yang cukup baik. Hal ini memberikan gambaran bahwa secara umum tergambar bahwa karyawan sudah bekerja dengan penuh kesungguhan, meskipun sebagian lainnya tidak bekerja dengan kesungguhan. Dengan nilai rata-rata sebesar 3,48 memperlihatkan bahwa secara keseluruhan karyawan telah mengupayakan bekerja dengan lebih efektif dan efisien dalam penggunaan bahan baku dan biaya-biaya yang berkaitan dengan proses produksi.

Secara keseluruhan hasil tanggapan responden pada variabel kinerja karyawan digambarkan pada grafik 4.4. sebagaimana terlihat pada gambar berikut :



Gambar 4.4 Diagram Akumulasi Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Karyawan

Hasil akumulasi tanggapan responden menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi masih belum memuaskan, dengan nilai total skor sebesar 2210 maka skor ini berada pada rentang 2176 – 2687 atau berada pada tingkatan yang sudah baik, namun demikian belum pada tingkatan yang sangat baik, artinya masih diperlukan upaya optimalisasi peningkatan kinerja karyawan.

Adapun hasil rekapitulasi hasil jawaban responden pada variabel kinerja menurut dimensi tergambar pada tabel berikut.

**Tabel 4.29
Rekapitulasi Jawaban Responden Menurut Dimensi
Pada Variabel Kinerja**

No	Dimensi	Nilai Rata-rata	Keterangan
1	Kualitas, menyangkut kesesuaian hasil dengan yang diinginkan	3,49	Baik
2	Kuantitas, atau jumlah yang dihasilkan baik dalam nilai uang,	3,57	Baik

3	jumlah unit atau jumlah lingkaran aktivitas Ketepatan waktu, sejauh mana kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki	3,28	Baik
4	Efektivitas biaya, menyangkut tentang penggunaan sumber daya organisasi secara maksimal	3,48	Baik
Jumlah / Rata-rata		2210 / 3,45	Baik

Sumber : Diolah Dari Data Primer, 2015

Berdasarkan hasil jawaban responden pada variabel kinerja menunjukkan bahwa pada dimensi Kuantitas, atau jumlah yang dihasilkan baik dalam nilai uang, jumlah unit atau jumlah lingkaran aktivitas, kemudian disusul dimensi kualitas yang menyangkut kesesuaian dengan kualitas yang diinginkan merupakan jawaban tertinggi ke dua yang menunjukkan sudah berjalan paling baik, kemudian disusul dimensi Efektivitas biaya, menyangkut tentang penggunaan sumber daya organisasi secara maksimal.

4.1.3 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Data

1. Uji Validitas

Pengujian terhadap validitas instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengukur sah tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dengan kata lain, pertanyaan - pertanyaan yang

diajukan harus dapat secara tepat mengungkapkan mengenai indikator yang digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti.

Sedikitnya ada dua cara untuk menguji validitas instrumen dari variabel - variabel penelitian. Pertama, melakukan korelasi antar skor butir pernyataan dengan total skor variabel. Dalam penelitian ini misalnya dilakukan korelasi masing - masing skor butir pertanyaan dengan total skor dari variabel komitmen kerja karyawan .

Indikator - indikator dari variabel yang diteliti dikatakan valid bila skor butir indikator berkorelasi positif dengan total skor variabel. Uji signifikansi hubungan dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk derajat kebebasan atau *degree of freedom* (df) = $n-2$, dimana n adalah jumlah sampel. Dalam penelitian, jumlah sampel adalah 75 orang, karena itu besarnya df adalah 73 atau $75-2$. Untuk $df = 73$ dan $\alpha = 0.05$ didapat nilai r tabel sebesar 0.235. Nilai r hitung bias diperoleh dengan mengacu pada tampilan output dalam perhitungan cronbach alpha, yakni n pada bagian item - total statistik, pada kolom *corrected item - total correlation*. Jadi, bila r hitung lebih besar dari r tabel, maka indikator-indikator dari variabel - variabel penelitian adalah valid.

Instrumen variabel komitmen kerja karyawan terdiri dari 10 item pertanyaan yang diajukan ternyata semuanya valid. Sebagaimana tergambar pada tabel berikut : (lihat lampiran 6)

Tabel 4.30**Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel Komitmen Kerja Karyawan**

Butir Pertanyaan	Perbandingan r hitung dengan r tabel			
	r hitung	r tabel	Keterangan	Validitas
Komitmen _1	0,484	0.235	r hit > r tab	Valid
Komitmen _2	0,314		r hit > r tab	Valid
Komitmen _3	0,353		r hit > r tab	Valid
Komitmen _4	0,368		r hit > r tab	Valid
Komitmen _5	0,436		r hit > r tab	Valid
Komitmen _6	0,494		r hit > r tab	Valid
Komitmen _7	0,353		r hit > r tab	Valid
Komitmen _8	0,349		r hit > r tab	Valid
Komitmen _9	0,301		r hit > r tab	Valid
Komitmen _10	0,519		r hit > r tab	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan (lampiran 6)

Instrumen variabel QWL karyawan (X_2) pertanyaan / pernyataannya semua valid (lihat lampiran 6). Hal ini menunjukkan bahwa 14 item pertanyaan/pernyataan dapat digunakan dalam penelitian ini, sebagaimana terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.31
Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel QWL

Butir Pertanyaan	Perbandingan r hitung dengan r tabel			
	r hit	r tabel	Keterangan	Validitas
QWL_1	0,408	0.235	r hit > r tab	Valid
QWL_2	0,358		r hit > r tab	Valid
QWL_3	0,320		r hit > r tab	Valid
QWL_4	0,467		r hit > r tab	Valid
QWL_5	0,380		r hit > r tab	Valid
QWL_6	0,377		r hit > r tab	Valid
QWL_7	0,448		r hit > r tab	Valid
QWL_8	0,431		r hit > r tab	Valid
QWL_9	0,463		r hit > r tab	Valid
QWL_10	0,450		r hit > r tab	Valid
QWL_11	0,575		r hit > r tab	Valid
QWL_12	0,470		r hit > r tab	Valid
QWL_13	0,437		r hit > r tab	Valid
QWL_14	0,511		r hit > r tab	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan (lampiran 6)

Pada variabel kepuasan kerja (Y) dari 10 butir pertanyaan / pernyataan ternyata juga menunjukkan hasil yang valid, sebagaimana terlihat pada lampiran berikut :

Tabel 4.32
Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Butir Pertanyaan	Perbandingan r hitung dengan r tabel			
	r hitung	r tabel	Keterangan	Validitas
Kepker_1	0,365	0.235	r hit > r tab	Valid
Kepker_2	0,442		r hit > r tab	Valid
Kepker_3	0,594		r hit > r tab	Valid
Kepker_4	0,480		r hit > r tab	Valid
Kepker_5	0,410		r hit > r tab	Valid
Kepker_6	0,352		r hit > r tab	Valid
Kepker_7	0,395		r hit > r tab	Valid
Kepker_8	0,455		r hit > r tab	Valid
Kepker_9	0,531		r hit > r tab	Valid
Kepker_10	0,462		r hit > r tab	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan (lampiran 6)

Pengujian validitas butir pertanyaan / pernyataan variabel kinerja terdiri dari 8 pertanyaan/pernyataan ternyata menunjukkan seluruh butir adalah valid, sebagaimana tergambar pada tabel 4.33.

Tabel 4.33
Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel Kinerja

Butir Pertanyaan	Perbandingan r hitung dengan r tabel			
	r hitung	r tabel	Keterangan	Validitas
Kinerja_1	0,445		r hit > r tab	Valid
Kinerja_2	0,420		r hit > r tab	Valid
Kinerja_3	0,576		r hit > r tab	Valid
Kinerja_4	0,432		r hit > r tab	Valid

Kinerja_5	0,490	0.235	r hit > r tab	Valid
Kinerja_6	0,438		r hit > r tab	Valid
Kinerja_7	0,427		r hit > r tab	Valid
Kinerja_8	0,477		r hit > r tab	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan (lampiran 6)

2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dimaksudkan untuk melihat apakah sebuah kuesioner mempunyai derajat konsistensi dari waktu ke waktu. Artinya, sebuah kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Menurut Ghozali (2005;42), terdapat beberapa cara untuk mengukur reliabilitas, satu diantaranya yang digunakan disini adalah dengan pengukuran sekali saja, yakni pengukuran hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antara jawaban pertanyaan. Perangkat SPSS 19 telah menyediakan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α), sebuah variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,60. Adapun hasil-hasil nilai *Cronbach alpha* untuk masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.34
Hasil perhitungan Reliabilitas terhadap variabel Komitmen Kerja, QWL, Kepuasan kerja dan Kinerja

Variabel	item pernyataan	<i>Cronbach alpha</i> (α)
Komitmen Kerja	10	0.910
QWL	14	0.884
Kepuasan kerja	10	0.893
Kinerja	8	0.832

Sumber : Hasil Perhitungan (lampiran 7)

Berdasarkan hasil perhitungan sebagaimana tergambar pada tabel 4.34 ternyata nilai *cronbach alfa* lebih besar dari 0,60. Dengan demikian dipastikan semua pertanyaan reliabel atau shahih dalam mengukur variabel yang diteliti.

3. Pengujian Normalitas

Mengingat bahwa statistik regresi dan korelasi merupakan teknik statistik parametris (untuk data interval dan rasio), maka teknik statistik ini bekerja dengan asumsi bahwa data setiap variabel penelitian yang akan dianalisis membentuk distribusi normal. Bila data tidak normal, maka teknik statistik parametris tidak dapat digunakan untuk alat analisis, dan sebagai gantinya digunakan teknik statistik lain yang tidak harus berasumsi bahwa data berdistribusi normal. teknik statistik tersebut adalah teknik statistik non parametris. Untuk itu, sebelum peneliti menggunakan teknik statistik parametris sebagai analisisnya, maka peneliti harus membuktikan terlebih dahulu, apakah data yang dianalisis itu berdistribusi normal atau tidak.

Pengujian asumsi normalitas ini dimaksudkan untuk melihat apakah data yang dikumpulkan tersebut telah terdistribusi secara normal atau tidak. Jika seandainya hasil pengujian menunjukkan bahwa data tidak berdistribusi secara normal maka penggunaan statistik parametris untuk analisis data tidak diperbolehkan, dan jalan

keluarnya adalah kita terpaksa melakukan analisis data dengan menggunakan teknik statistik non parametris.

Untuk menguji apakah data yang kita kumpulkan tersebut berdistribusi normal atau tidak, maka kita dapat menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov*. Adapun hipotesis yang diuji adalah :

H₀ : Data Mengikuti Distribusi Normal

H_a : Data Tidak mengikuti Distribusi Normal.

Hasil Perhitungan statistik dengan menggunakan Software SPSS 19 adalah ditunjukkan oleh tabel berikut ini :

Tabel 4.35.
One-Sampel Kolmogorov-Smirnov Test

		Komitmen	QWL	Kepuasan kerja	Kinerja
N		80	80	80	80
Normal Parameters ^a	Mean	32.4875	31.1750	31.6750	27.6250
	Std. Deviation	2.43910	3.29470	3.61703	3.14371
Most Extreme Differences	Absolute	.158	.121	.061	.103
	Positive	.143	.121	.060	.093
	Negative	-.158	-.065	-.061	-.103
Kolmogorov-Smirnov Z		1.416	1.084	.544	.918
Asymp. Sig. (2-tailed)		.536	.191	.929	.369

a. Test distribution is Normal.

Berdasarkan tabel diatas nampak bahwa nilai signifikansi untuk masing-masing variabel (lihat pada baris *Asym. Sig. (2-tailed)*) lebih besar dari nilai $\alpha = 5\%$. Ketentuan yang berlaku adalah, jika Nilai signifikansi dalam tabel *Kolmogorov Smirnov* lebih besar dari nilai α yang dalam hal ini ditetapkan sebesar 5%, maka kesemua variabel yang diteliti dikatakan berdistribusi Normal. Dengan

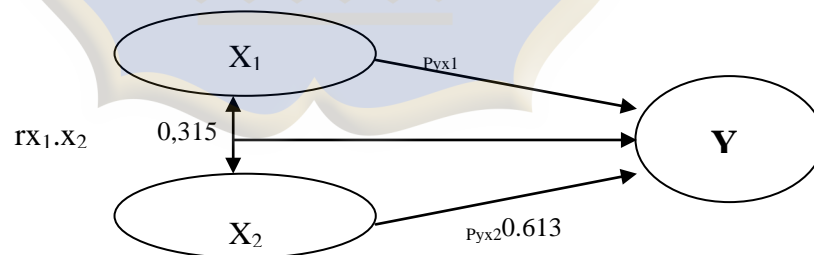
dipenuhinya syarat pertama ini, berarti bahwa data yang diperoleh dari penelitian ini layak untuk dianalisis dengan menggunakan pendekatan statistik Parametris, yang dalam hal ini adalah Regresi dan Korelasi.

4.1.4 Analisis Jalur (Path Analysis)

1. Pengaruh Komitmen Kerja dan Quality Of Work Life terhadap

Kepuasan kerja

Untuk menjawab hasil hipotesis 2 sampai dengan 8 dilakukan pengujian pengaruh komitmen kerja (X_1) dan QWL (X_2) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) digunakan analisis regresi linier berganda, dimana kedua variabel independen (komitmen kerja dan QWL) akan diregresikan secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan, adapun persamaan struktur yang ditampilkan adalah sebagai berikut :



Gambar 4.5. Pengaruh Komitmen Kerja dan QWL terhadap Kepuasan kerja

Untuk melihat pengaruh komitmen kerja dan QWL terhadap kepuasan kerja maka digunakan persamaan :

a. Pengaruh langsung secara bersama-sama komitmen kerja dan QWL terhadap kepuasan kerja.

$$\begin{aligned} X_1 \text{ dan } X_2 &\rightarrow Y = (P_{yX_1} \cdot P_{yX_1}) + (P_{yX_2} \cdot P_{yX_2}) \\ &= (0,224 \times 0,224) + (0,613 \times 0,613) \\ &= 0,050 + 0,375 \\ &= 0,425 \text{ atau sebesar } 42,5 \% \end{aligned}$$

b. Pengaruh tidak langsung secara bersama –sama komitmen kerja dan QWL terhadap kepuasan kerja

$$\begin{aligned} X_1 \text{ dan } X_2 &\rightarrow Y = (P_{yX_1} \cdot r_{X_1X_2} \cdot P_{yX_1}) + (P_{yX_2} \cdot r_{X_1X_2} \cdot P_{yX_2}) \\ &= (0,224 \times 0,315 \times 0,224) + (0,613 \times 0,315 \\ &\quad \times 0,613) \\ &= 0,0158 + 0,1183 \\ &= 0,134 \text{ atau sebesar } 13,41 \% \end{aligned}$$

c. Total Pengaruh langsung dan tak langsung
 $= 42,5 \% + 13,41 \%$
 $= 55,91 \%$

Hal ini berarti bahwa total pengaruh langsung dan tidak langsung komitmen kerja dan QWL secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja adalah 55.91 %.

Selanjutnya untuk melihat keberartian (signifikansi) apakah secara bersama-sama komitmen kerja dan QWL memiliki hubungan yang linearitas dengan kepuasan kerja maka dilakukan analisis uji F. Berdasarkan lampiran 10 diperoleh nilai F hitung sebesar 6,632, sementara dengan tingkat keyakinan sebesar 95% $DF = n-k$ atau $80-2 = 78$ maka diperoleh nilai F tabel sebesar 3,15. Dengan demikian maka nilai F hitung (6,632) lebih besar dari nilai F tabel (3,15) dengan demikian maka terdapat pengaruh linear yang sangat kuat antara variabel komitmen kerja dan QWL terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Komitmen Kerja terhadap Kepuasan kerja

Untuk menjawab tujuan ke tiga mengenai hubungan pengaruh komitmen terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian sebagaimana tergambar pada lampiran 10 diperoleh hasil pengujian sebagai berikut :

Tabel 4.36
Nilai-Nilai Koefisien Pengaruh Komitmen Kerja dan QWL Terhadap Kepuasan kerja karyawan

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	0.243	.265		.916	.362		
X1	.255	.100	.224	2.553	.013	.732	1.366
X2	.575	.082	.613	6.994	.000	.732	1.366

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel di atas maka persamaan struktural pengaruh komitmen kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

a. Pengaruh Langsung X_1 terhadap Y

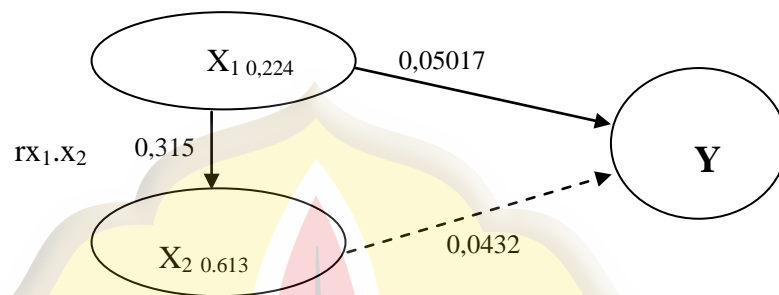
$$\begin{aligned} X_1 \longrightarrow Y &= X_1 \Omega Y \\ &= (P_{yx_1}) \cdot (P_{yx_1}) \\ &= (0.224) \cdot (0.224 x_1) \\ &= 0.0501 \text{ atau sebesar } 5.01 \% \end{aligned}$$

b. Pengaruh Tidak Langsung

$$\begin{aligned} X_1 \longrightarrow Y &= X_1 \Omega X_2 \rightarrow Y \\ &= (P_{yx_1}) \cdot (r_{x_1x_2}) \cdot (P_{yx_2}) \\ &= (0.224x_1) \cdot (0.315) \cdot (0.613) \\ &= 0.0432 \text{ atau sebesar } 4.32 \% \end{aligned}$$

c. Pengaruh Total = 5.01 + 4.32 = 9.33 %

Berdasarkan struktur persamaan regresi di atas maka dapat disusun pengaruh langsung pengaruh komitmen kerja terhadap kepuasan kerja dan pengaruh tidak langsung pengaruh komitmen kerja melalui QWL terhadap kepuasan kerja karyawan sebagai berikut :



Gambar 4.6 Pengaruh Komitmen Kerja terhadap Kepuasan kerja

Berdasarkan hasil persamaan struktur regresi di atas dapat diterjemahkan bahwa pengaruh komitmen kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi adalah sebesar 0,05017 atau sebesar 5,01 %, pengaruh tidak langsung komitmen kerja melalui QWL terhadap kepuasan kerja lebih besar yaitu sebesar 0.0432 atau sebesar 4,32 %. Dengan demikian maka pengaruh total komitmen kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 9,33%. Hal ini menunjukkan bahwa dengan tambahan dari variabel QWL maka komitmen kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja menjadi 9,33 %.

Dengan nilai t hitung sebesar 2,553 dan nilai t tabel pada tingkat keyakinan sebesar 96 % atau 0,05 dan nilai $df = n-k$ atau 80-2

=78 maka diperoleh nilai t tabel sebesar 1,6660. Hal ini berarti nilai t hitung (2,553) lebih besar dari nilai t tabel (1,6660). Sesuai dengan kaidah pengambilan keputusan maka berarti bahwa komitmen kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi.

3. Pengaruh QWL Secara parsial terhadap Kepuasan kerja

Berdasarkan tabel 4.32 sebagaimana tergambar pada lampiran 10 untuk menjawab tujuan ke empat pengaruh langsung dan tidak langsung QWL terhadap kepuasan kerja maka dapat dilihat pada hasil perhitungan sebagai berikut :

a. Pengaruh Langsung X₂ terhadap Y

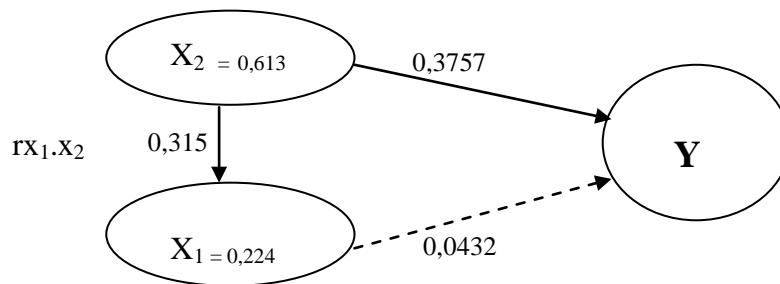
$$\begin{aligned} X_2 \longrightarrow Y &= X_2 \Omega Y \\ &= (P_{yx_2}) \cdot (P_{yx_2}) \\ &= (0.613) \cdot (0.613) \\ &= 0.3757 \text{ atau sebesar } 37.57 \% \end{aligned}$$

b. Pengaruh Tidak Langsung X₂ terhadap Y melalui X₁

$$\begin{aligned} X_2 \longrightarrow Y &= X_1 \Omega X_2 \longrightarrow Y \\ &= (P_{yx_2}) \cdot (r_{x_1x_2}) \cdot (P_{yx_1}) \\ &= (0.613) \cdot (0.315) \cdot (0.224) \\ &= 0.0432 \text{ atau sebesar } 4.32 \% \end{aligned}$$

c. Total Pengaruh Langsung dan tidak langsung
 $= 37.57 + 4.32 = 41.89 \%$

Berdasarkan struktur persamaan regresi di atas maka dapat disusun pengaruh langsung QWL terhadap kepuasan kerja dan pengaruh tidak langsung pengaruh QWL melalui komitmen kerja terhadap kepuasan kerja karyawan sebagai berikut :



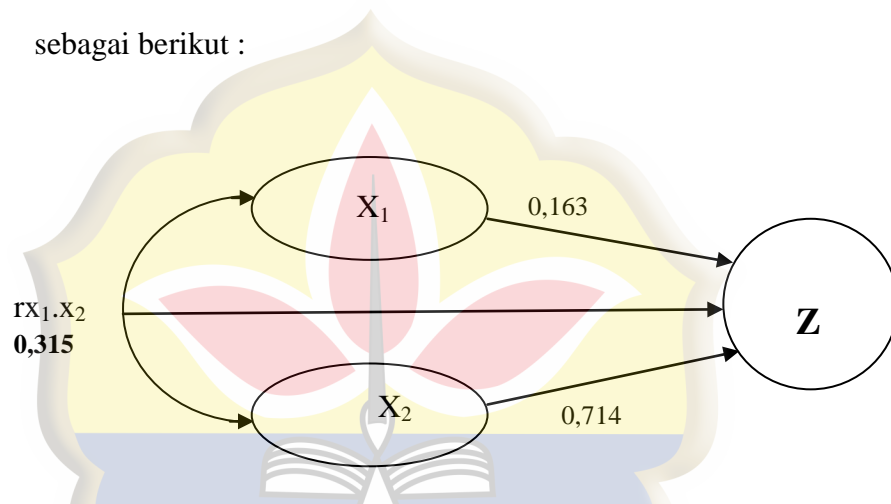
Gambar 4.7. Pengaruh QWL terhadap Kepuasan kerja

Berdasarkan persamaan struktur regresi di atas dapat diterjemahkan bahwa pengaruh QWL terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi adalah sebesar 0.3757 atau sebesar 37.57 %. Namun demikian pengaruh tidak langsung QWL melalui komitmen kerja terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 0.0432 atau sebesar 4.32 %.

Dengan nilai t hitung sebesar 6.994 dan nilai t tabel pada tingkat keyakinan sebesar 95 % atau 0,05 dan nilai $df = n-k$ atau $80-2 = 78$ maka diperoleh nilai t tabel sebesar 1.6660. Hal ini berarti nilai t hitung (6.994) lebih besar dari nilai t tabel (1.6660). Sesuai dengan kaidah pengambilan keputusan maka berarti bahwa QWL berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi.

4. Pengaruh Komitmen Kerja dan QWL Secara bersama-sama terhadap Kinerja

Untuk menguji pengaruh komitmen kerja (X_1) dan QWL (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) digunakan analisis regresi linier berganda, dimana kedua variabel independen (komitmen kerja dan QWL) akan diregresikan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan, adapun persamaan struktur yang ditampilkan adalah sebagai berikut :



Gambar 4.8. Pengaruh Komitmen Kerja dan QWL Secara bersama-sama terhadap Kinerja

Untuk menjawab tujuan kelima mengenai hubungan antara komitmen kerja dan QWL secara bersama-sama terhadap kinerja maka dapat dilihat pada hasil perhitungan sebagai berikut :

a. Pengaruh Langsung X_1 dan X_2 terhadap Z

$$\begin{aligned}
 X_1 \text{ dan } X_2 \rightarrow Z &= X_1 \& X_2 \Omega Z \\
 &= (P_{zx_1} \cdot P_{zx_1}) + (P_{zx_2} \cdot P_{zx_2}) \\
 &= (0,163 \times 0,163) + (0,714 \times 0,714) \\
 &= 0,0265 + 0,5097 \\
 &= 0,5362 \text{ atau sebesar } 53,62 \%
 \end{aligned}$$

b. Pengaruh tidak langsung X_1 & X_2 terhadap Z

$$\begin{aligned}
 X_1 \text{ dan } X_2 &\rightarrow Z = (Pz_{X_1} \cdot r_{X_1 X_2} \cdot Pz_{X_1}) + (Pz_{X_2} \cdot r_{X_1 X_2} \cdot Pz_{X_2}) \\
 &= 0.00836 + 0.1605 \\
 &= 0.1688 \text{ atau sebesar } 16.88 \%
 \end{aligned}$$

c. Total Pengaruh langsung dan tidak langsung

$$= 53.62 + 16.88 = 70.5 \%$$

Adapun gambaran angka - angka struktur hubungan $Z = Pz_{X_1} \cdot X_1 + Pz_{X_2} \cdot X_2$ tergambar pada tabel berikut :

Tabel 4.37
Nilai-Nilai Koefisien
Pengaruh Komitmen Kerja dan QWL Terhadap Kinerja karyawan

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.380	.328		1.159	.251
	X1	.296	.090	.163	3.276	.002
	X2	.631	.091	.714	6.967	.000

a. Dependent Variable: Z

Berdasarkan persamaan struktur regresi di atas dapat diterjemahkan bahwa pengaruh komitmen kerja dan QWL terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi adalah sebesar 0.5362 atau sebesar 53.62 %. Namun demikian pengaruh tidak langsung komitmen kerja dan QWL terhadap kinerja yaitu sebesar 16.88 %, dengan demikian maka pengaruh total komitmen kerja dan QWL terhadap kinerja adalah sebesar 70.5 %.

Selanjutnya untuk melihat keberartian (signifikansi) apakah secara bersama-sama komitmen kerja dan QWL memiliki hubungan

hubungan yang linearitas dengan kinerja maka dilakukan analisis uji F. Berdasarkan lampiran 10 diperoleh nilai F hitung sebesar 62.554 sementara dengan tingkat keyakinan sebesar 95% $DF = n-k$ atau $80-2 = 78$ maka diperoleh nilai F tabel sebesar 3.15.

Dengan demikian maka nilai F hitung (62.554) lebih besar dari nilai F tabel (3.15) dengan demikian maka terdapat pengaruh linear yang sangat kuat antara variabel komitmen kerja karyawan dan QWL terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh Komitmen Kerja secara parsial terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian sebagaimana tergambar pada lampiran 10 untuk menjawab tujuan ke enam maka diperoleh hasil pengujian besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung X_1 terhadap Z sebagai berikut :

a. Pengaruh langsung X_1 terhadap Z

$$\begin{aligned} X_1 \rightarrow Z &= X_1 \Omega Z \\ &= (P_{zx_1}) \cdot (P_{zx_1}) \\ &= (0.613) (0.613) \\ &= 0.0265 \text{ atau sebesar } 2.65 \% \end{aligned}$$

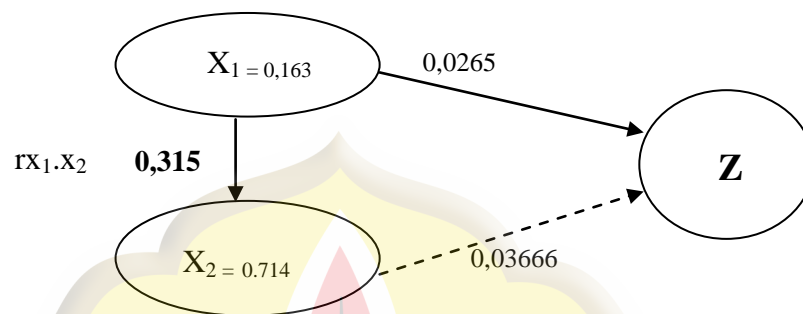
b. Pengaruh tidak langsung X_1 terhadap Z melalui X_2

$$\begin{aligned} X_1 \rightarrow Z \text{ melalui } X_2 &= X_1 \Omega X_2 \rightarrow Z \\ &= (P_{zx_1}) \cdot (r_{x_1x_2}) \cdot (P_{zx_2}) \\ &= (0,163) (0,315) (0,714) \\ &= 0.0366 \text{ atau sebesar } 3.66 \% \end{aligned}$$

c. Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$= 2.65 \% + 3.66 \% = 6.31 \%$$

Berdasarkan struktur persamaan regresi dan hasil perhitungan di atas maka dapat disusun pengaruh langsung pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja dan pengaruh tidak langsung komitmen kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut :



Gambar 4.9. Pengaruh Komitmen kerja terhadap Kinerja

Berdasarkan persamaan struktur regresi di atas dapat diterjemahkan bahwa pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi adalah sebesar 0,0265 atau sebesar 2,6 %, namun demikian pengaruh tidak langsung komitmen kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar yaitu sebesar 0,03666 atau sebesar 3,66 %, dengan pengaruh total sebesar 6,31%.

Dengan nilai t hitung sebesar 3,276 dan nilai t tabel pada tingkat keyakinan sebesar 96 % atau 0,05 dan nilai $df = n-k$ atau $80-3 = 77$ maka diperoleh nilai t tabel sebesar 1,6660. Hal ini berarti nilai t hitung (3,276) lebih besar dari nilai t tabel (1,6660). Sesuai dengan kaidah pengambilan keputusan maka berarti bahwa komitmen kerja

secara langsung berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh QWL secara parsial terhadap Kinerja

Untuk menjawab tujuan ketujuh yaitu besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari persamaan struktural pengaruh QWL terhadap kinerja adalah sebagai berikut :

a. Pengaruh langsung X2 terhadap Z

$$\begin{aligned} X_2 \rightarrow Z &= X_2 \Omega Z \\ &= (P_{zx_2}) \cdot (P_{zx_2}) \\ &= (0,714) (0,714) \\ &= 0.5097 \text{ atau sebesar } 50.97 \% \end{aligned}$$

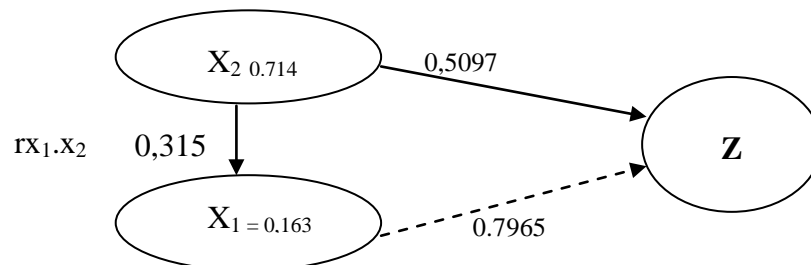
b. Pengaruh tidak langsung X2 terhadap Z melalui X1

$$\begin{aligned} X_2 \rightarrow Z \text{ melalui } X_1 &= X_2 \Omega X_1 \rightarrow Z \\ &= (P_{zx_2}) \cdot (r_{x_1x_2}) \cdot (P_{zx_1}) \\ &= (0,714) \cdot (0,315) \cdot (0,163) \\ &= 0.0366 \text{ atau sebesar } 3.66 \% \end{aligned}$$

c. Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$= 50.97 \% + 3.66 \% = 54.63 \%$$

Berdasarkan hasil perhiyungan struktur persamaan regresi di atas maka dapat disusun pengaruh langsung pengaruh QWL terhadap kinerja dan pengaruh tidak langsung QWL melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut :



Gambar 4.10. Pengaruh QWL terhadap Kinerja

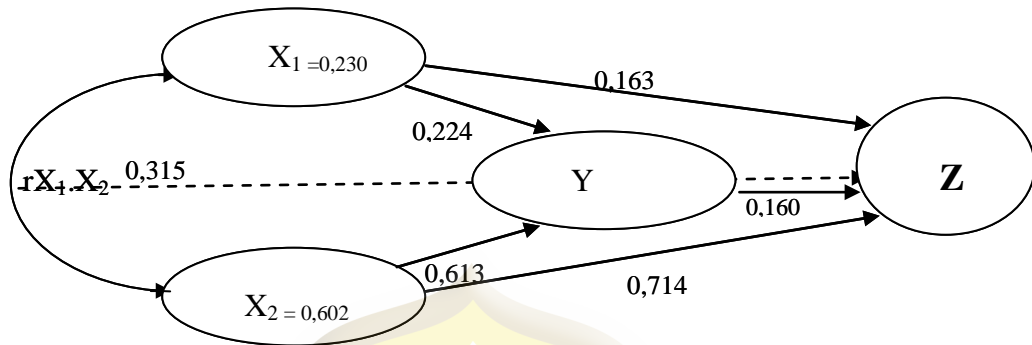
Berdasarkan persamaan struktur regresi di atas dapat diterjemahkan bahwa pengaruh QWL terhadap kinerja karyawan Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi adalah sebesar 0,5097 atau sebesar 50,97 %, namun demikian pengaruh tidak langsung QWL melalui kepuasan kerja terhadap kinerja adalah sebesar 3,66 %, sehingga pengaruh total QWL terhadap kinerja melalui komitmen kerja adalah sebesar 54,63 %.

Dengan nilai t hitung sebesar 6,967 dan nilai t tabel pada tingkat keyakinan sebesar 96 % atau 0,05 dan nilai $df = n - k$ atau $80 - 3 = 77$ maka diperoleh nilai t tabel sebesar 1,6660. Hal ini berarti nilai t hitung (6,967) lebih besar dari nilai t tabel (1,6660). Sesuai dengan kaidah pengambilan keputusan maka berarti bahwa QWL secara langsung berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi.

7. Pengaruh Komitmen Kerja dan QWL Secara bersama-sama melalui Kepuasan kerja terhadap Kinerja

Untuk menjawab tujuan kedelapan yaitu pengaruh komitmen kerja (X_1) dan QWL (X_2) terhadap kinerja karyawan (Z) secara bersama-sama dengan kepuasan kerja digunakan analisis regresi linier berganda, dimana kedua variabel independen (komitmen kerja dan QWL) akan diregresikan secara bersama-sama terhadap kinerja

karyawan melalui kepuasan kerja, adapun persamaan struktur yang ditampilkan adalah sebagai berikut :



Gambar 4.11. Pengaruh Komitmen kerja, QWL dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Besarnya pengaruh secara bersama sama antara X1 & X2 terhadap Z melalui Y adalah sebagai berikut :

a. Pengaruh langsung dari X1 & X2 terhadap Z melalui Y

$$\begin{aligned}
 X_1 \text{ dan } X_2 \rightarrow Y \rightarrow Z &= (P_{zx_1}) \cdot (P_{yx_1}) \cdot (P_{zy}) + (P_{zx_2}) \cdot (P_{yx_2}) \cdot (P_{zy}) \\
 &= (0.230) \cdot (0.224) \cdot (0.160) + (0.602) \cdot (0.613) \cdot (0.160) \\
 &= 0.00824 + 0.0590 \\
 &= 0.067 \text{ atau sebesar } 6.72 \%
 \end{aligned}$$

b. Pengaruh tidak langsung X1 & X2 terhadap Z melalui Y adalah :

$$\begin{aligned}
 X_1 \text{ dan } X_2 \rightarrow Y \rightarrow Z &= X_1 \rightarrow Y \rightarrow Z + X_2 \rightarrow Y \rightarrow Z \\
 &= (P_{zx_1}) \cdot (P_{yx_1}) \cdot (r_{x_1x_2}) \cdot (P_{yx_2}) \cdot (P_{zy}) + \\
 &\quad (P_{zx_2}) \cdot (P_{yx_2}) \cdot (r_{x_1x_2}) \cdot (P_{yx_1}) \cdot (P_{zy}) \\
 &= 0.00159 + 0.00416 \\
 &= 0.00575 \text{ atau sebesar } 0.57 \%
 \end{aligned}$$

c. Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$= 6.72 \% + 0.57 \% = 7.29 \%$$

Pengaruh langsung komitmen kerja dan QWL terhadap kinerja melalui kepuasan kerja adalah sebesar 6.72 %, sementara

pengaruh tidak langsung adalah sebesar 0.57 %, dengan demikian maka pengaruh total komitmen kerja dan QWL melalui kepuasan kerja adalah sebesar 7.29 %.

Selanjutnya untuk melihat keberartian (signifikansi) apakah secara bersama-sama komitmen kerja dan QWL serta kepuasan kerja memiliki hubungan yang linearitas dengan kinerja maka dilakukan analisis uji F. Berdasarkan lampiran 10 diperoleh nilai F hitung sebesar 45,301 sementara dengan tingkat keyakinan sebesar 95 % $DF = n-k = 80-3=77$ maka diperoleh nilai F tabel sebesar 3,18. Dengan demikian maka nilai F hitung (45,301) lebih besar dari nilai F tabel (3,18) dengan demikian maka terdapat pengaruh linear yang sangat kuat antara variabel komitmen kerja dan QWL serta kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

8. Pengaruh langsung dan tidak langsung komitmen kerja melalui kepuasan kerja terhadap Kinerja

Untuk menjawab tujuan kesembilan mengenai hubungan antara komitmen melalui kepuasan kerja terhadap kinerja. Berdasarkan hasil pengujian sebagaimana tergambar pada lampiran 10 diperoleh hasil pengujian sebagai berikut :

a. Pengaruh langsung X_1 terhadap Z melalui Y

$$\begin{aligned} X_1 \rightarrow Y \rightarrow Z &= (P_{zx_1}) \cdot (P_{yx_1}) \cdot (P_{zy}) \\ &= (0,230 \times 0,224 \times 0,160) \\ &= 0.00824 \text{ atau sebesar } 0.82 \% \end{aligned}$$

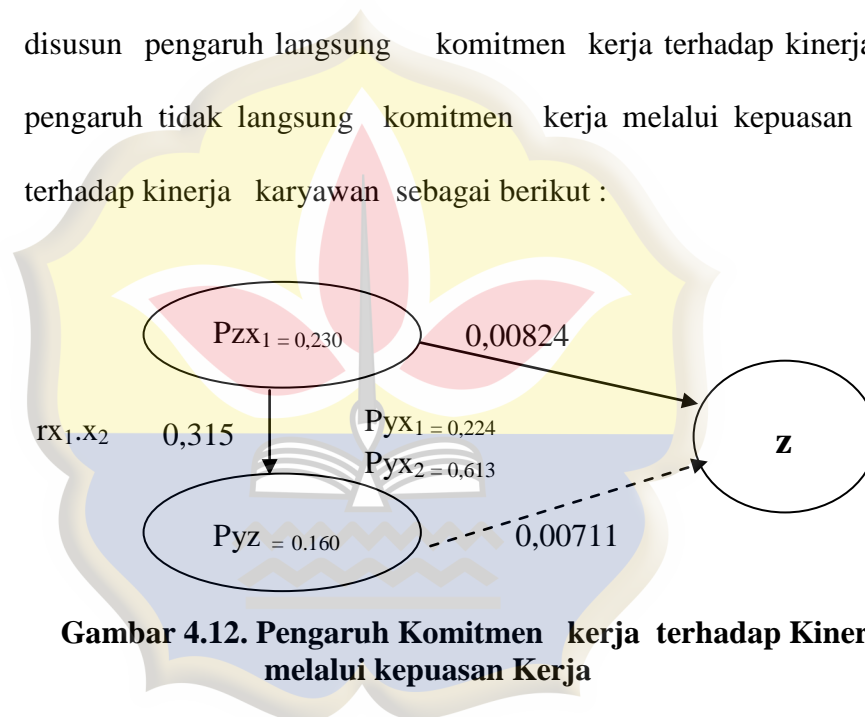
b. Pengaruh tidak langsung X1 terhadap Z melalui Y

$$\begin{aligned}
 X_1 \rightarrow Y \rightarrow Z &= (P_{zx_1} \cdot r_{x_1x_2} \cdot P_{yx_2} \cdot P_{zy}) \\
 &= (0,230 \times 0,315 \times 0,613 \times 0,160) + e \\
 &= 0.00711 \text{ atau sebesar } 0.71 \%
 \end{aligned}$$

c. Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$\begin{aligned}
 &= 0.82 \% + 0.71 \% \\
 &= 1.53 \%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan struktur persamaan regresi di atas maka dapat disusun pengaruh langsung komitmen kerja terhadap kinerja dan pengaruh tidak langsung komitmen kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut :



Gambar 4.12. Pengaruh Komitmen kerja terhadap Kinerja melalui kepuasan Kerja

Berdasarkan persamaan struktur regresi di atas dapat diterjemahkan bahwa pengaruh langsung komitmen kerja terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,00824 atau sebesar 0,82 %, namun demikian pengaruh tidak langsung komitmen kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lebih kecil yaitu

sebesar 0,00711 atau sebesar 0,71 %, sehingga pengaruh total adalah $0,82 + 0,71 = 1,53$ %.

Dengan nilai t hitung sebesar 2,565 dan nilai t tabel pada tingkat keyakinan sebesar 96 % atau 0,05 dan nilai $df = n - k$ atau $80 - 3 = 77$ maka diperoleh nilai t tabel sebesar 1,6660. Hal ini berarti nilai t hitung (2,565) lebih besar dari nilai t tabel (1,6660). Sesuai dengan kaidah pengambilan keputusan maka berarti bahwa komitmen kerja melalui kepuasan kerja secara langsung berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi.

9. Pengaruh langsung dan tidak langsung QWL melalui kepuasan kerja terhadap Kinerja

Untuk menjawab tujuan ke sepuluh yaitu mengenai hubungan antara motivasi melalui kepuasan kerja secara bersama sama terhadap kinerja dapat dilihat hasil pengujian sebagaimana tergambar pada lampiran 10 diperoleh hasil pengujian sebagai berikut :

a. Pengaruh langsung X_2 terhadap Z melalui Y

$$\begin{aligned} X_2 \rightarrow Z &= (P_{zx_2} \cdot P_{yx_2} \cdot P_{zy}) \\ &= (0,602 \times 0,602 \times 0,160) \\ &= 0,05798 \text{ atau sebesar } 5,79 \text{ \%} \end{aligned}$$

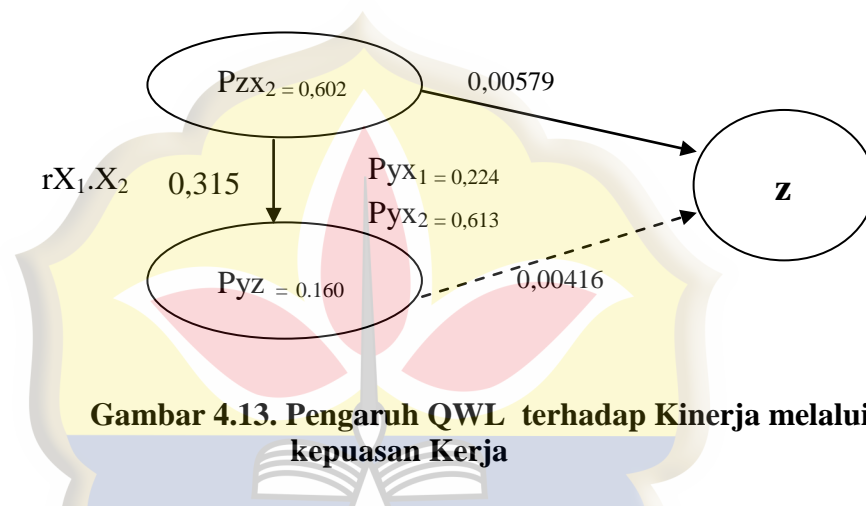
b. Pengaruh tidak langsung X_2 terhadap Z melalui Y

$$\begin{aligned} X_2 \rightarrow Z &= (P_{zx_2} \cdot P_{yx_2} \cdot r_{x_1x_2} \cdot P_{yx_1} \cdot P_{zy}) \\ &= (0,602 \times 0,613 \times 0,315 \times 0,224 \times 0,160) + e \\ &= 0,00416 \text{ atau sebesar } 0,41 \text{ \%} \end{aligned}$$

c. Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$= 5.79 \% + 0.41 \% = 6.2 \%$$

Berdasarkan struktur persamaan regresi di atas maka dapat disusun pengaruh langsung komitmen kerja terhadap kinerja dan pengaruh tidak langsung komitmen kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut :



Berdasarkan persamaan struktur regresi di atas dapat diterjemahkan bahwa pengaruh QWL terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,05798 atau sebesar 5,79 %, namun demikian pengaruh tidak langsung QWL melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lebih kecil yaitu sebesar 0,00416 atau sebesar 0,41 %, sehingga pengaruh total adalah 6,2 %.

Dengan nilai t hitung sebesar 7,052 dan nilai t tabel pada tingkat keyakinan sebesar 96 % atau 0,05 dan nilai $df = n-k$ atau 80-3

=77 maka diperoleh nilai t tabel sebesar 1,6660. Hal ini berarti nilai t hitung (3,276) lebih besar dari nilai t tabel (1,6660). Sesuai dengan kaidah pengambilan keputusan maka berarti bahwa QWL melalui kepuasan kerja secara langsung berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi.

10. Pengaruh Kepuasan kerja Kerja secara parsial terhadap Kinerja

Untuk menjawab hasil hipotesis ke sebelas mengenai hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan tabel 4.32 maka persamaan struktural pengaruh komitmen kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebagai berikut

$$Y \rightarrow Z = (Pzy, Pzy) \text{ (Pengaruh Langsung)}$$

Berdasarkan struktur persamaan regresi di atas maka dapat disusun pengaruh langsung pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} Z &= 0,160 \times 0,160 Y \\ &= 0,0256 \text{ atau sebesar } 2,56 \% \end{aligned}$$

Berdasarkan persamaan struktur regresi di atas dapat diterjemahkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi adalah sebesar 0,0256 atau sebesar 2,56 %. Dengan nilai t hitung sebesar 2,101 dan nilai t tabel pada tingkat keyakinan sebesar 96 % atau 0,05

dan nilai $df = n-k$ atau $80 - 3 = 77$ maka diperoleh nilai t tabel sebesar 1,6660. Hal ini berarti nilai t hitung (2,101) lebih besar dari nilai t tabel (1,6660). Sesuai dengan kaidah pengambilan keputusan maka berarti bahwa kepuasan kerja secara langsung berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi.

4.2. Analisa dan Pembahasan

4.2.1 Pengujian Hipotesis pertama

Hipotesis pertama pada penelitian ini adalah Komitmen Kerja, *Quality of Work Life* (QWL), Kepuasan kerja dan Kinerja karyawan Indofood CBP Sukses makmur Cabang jambi diduga sangat baik.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, adapun karakteristik adalah komitmen kerja, *Quality of Work Life* (QWL), Kepuasan kerja dan Kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

4.2.1.1 Komitmen Kerja

Komitmen kerja karyawan adalah keterikatan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan penuh rasa tanggung jawab. Keterikatan disini merupakan keterlibatan dan kesediaan untuk memenuhi tanggungjawab, janji yang telah diberikan (Taliziduhu Ndraha,2009)

Hasil akumulasi tanggapan responden menunjukkan bahwa komitmen kerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi masih belum memuaskan, dengan nilai total skor sebesar 2599 maka skor ini berada pada rentang 2080 – 2719 atau berada pada tingkatan yang cukup baik, Hal ini menunjukkan bahwa karyawan masih belum memiliki komitmen yang baik dalam melakukan pekerjaan, artinya tidak sesuai dengan hipotesis awal yang mengatakan bahwa komitmen diduga baik.

Apabila diperhatikan jawaban responden perdimensi diperoleh hasil bahwa pada dimensi memiliki kepedulian menunjukkan bahwa proporsi jawaban tidak setuju adalah jawaban terbanyak, yaitu sebesar 21 jawaban atau sebesar 13,12 %, kemudian yang memberikan jawaban cukup setuju sebanyak 89 responden, sehingga pada dimensi ini dapat disimpulkan bahwa pengetahuan karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi belum begitu baik. Begitu juga pada dimensi keterampilan proporsi jawaban tidak setuju dan cukup setuju merupakan proporsi jawaban terbesar yang mengindikasikan bahwa komitmen kerja karyawan pada dimensi keterampilan masih lemah.

Dari sudut pandang dimensi aktif berperan menunjukkan bahwa komposisi jawaban cukup setuju

merupakan jawaban tertinggi, yaitu sebanyak 81 jawaban atau sebesar 50,625 %, sementara jawaban tidak setuju sebanyak 19 jawaban atau sebesar 11,87 %. Hasil jawaban ini menunjukkan bahwa pada dimensi perilaku sebagian besar belum dapat dikatakan baik.

Komitmen organisasi menjadi hal yang penting bagi sebuah organisasi. Allen and Mayer dalam Darwish (2000) menyatakan komitmen organisasi sebagai perasaan karyawan untuk wajib tinggal dengan organisasi, perasaan yang dihasilkan dari internalisasi tekanan normatif diberikan pada seorang individu sebelum masuk atau setelah masuk. Dalam dunia kerja komitmen karyawan terhadap organisasi sangatlah penting sehingga sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan pekerjaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh McNeese-Smith (1996) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson (r) sebesar 0,31 (signifikan pada level 0,001) terhadap kinerja karyawan produksi.

Penelitian mengenai pengaruh komitmen kerja dan iklim kerja organisasi karyawan terhadap kinerja karyawan, Pada perusahaan asuransi Allianz yang dilakukan oleh Megawati

(2005). Hasil penelitian dengan menggunakan regresi berganda menunjukkan secara bersama-sama, komitmen karyawan dan iklim organisasi berpengaruh terhadap agen sebesar 44,3%, sedangkan sisanya sebesar 55,7% dipengaruhi oleh variable lain. Pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja sebesar 50,2%, sedangkan sisanya sebesar 49,8% dipengaruhi oleh variable lain. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja sebesar 59,1 %, dan sisanya 40,9% di penaruhi oleh variable lain.

Penelitian lain yang mengungkap adanya hubungan antara komitmen dengan kinerja diajukan pula oleh Natalia Dewinda (2010) yang melakukan penelitian pada manajerial satuan kerja perangkat daerah Kabupaten Tegal. Penelitian ini mengungkapkan bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja menejerial.

4.2.1.2 *Quality of Work Life (QWL)*

Salah satu tujuan QWL adalah untuk meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu dengan mengetahui QWL diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai tingkat kepuasan karyawan, adapun faktor-faktor QWL yang dapat digunakan dalam mengukur tingkat kepuasan karyawan menurut Cascio (2006) yaitu melalui tingkat partisipasi karyawan, pengembangan karir, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, lingkungan yang

aman, kompensasi yang layak, serta faktor kebanggaan terhadap organisasi. QWL merupakan upaya menggabungkan desain pekerjaan dengan lingkungan kerja. Hal ini dapat diupayakan melalui pemenuhan kepuasan kerja, meningkatkan sikap kerja yang positif, serta kinerja (Soeprapto, Ribawanto & Hanafi. 2000).

Hasil akumulasi tanggapan responden menunjukkan bahwa QWL karyawan Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi masih belum memuaskan atau sesuai yang diharapkan, dengan nilai total skor sebesar 3570 maka skor ini berada pada rentang 2912 – 3807 atau berada pada tingkatan yang cukup baik, artinya tidak sesuai dengan hipotesis awal yang mengatakan bahwa QWL diduga baik. Hal ini menunjukkan bahwa diperlukan upaya yang lebih untuk meningkatkan QWL karyawan pada tingkatan yang optimal.

Berdasarkan respon karyawan menunjukkan bahwa pada dimensi partisipasi karyawan sebagian besar berada pada proporsi jawaban cukup setuju sebesar 67 responden atau sebesar 41,87 %, sementara jawaban tidak setuju sebanyak 41 responden atau sebesar 25,62 % dan yang memberikan jawaban setuju sebanyak 39 jawaban atau sebesar 24,37 %. Hal senada juga terjadi pada dimensi kompensasi yang layak menunjukkan bahwa sebagian besar memberikan jawaban cukup setuju dan tidak setuju, yaitu sebanyak 54 jawaban atau sebesar 33,75 %. Hal ini menunjukkan bahwa pada dimensi kompensasi yang

layak belum berjalan baik, sementara jawaban responden pada dimensi pengembangan karir menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban cukup setuju dan tidak setuju yang mencapai 107 jawaban. Ini menunjukkan bahwa pengembangan karir masih belum begitu baik.

Tanggapan responden pada dimensi lingkungan kerja sebagian besar belum berjalan baik, hal ini dibuktikan dari proporsi jawaban cukup setuju dan tidak setuju yang mencapai 101 jawaban, sedangkan pada dimensi kebanggaan menunjukkan komposisi jawaban tidak setuju, sangat tidak setuju dan cukup setuju sangat tinggi, yaitu mencapai 109 tanggapan, hal ini memberikan gambaran bahwa pada dimensi kebanggaan masih belum terasa, sehingga masih harus lebih dioptimalkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lindawati Kartika (2009) “Analisis Kepuasan kerja karyawan melalui faktor Quality work of life” Kepuasan karyawan di PT Pertamina (Persero) Perkapalan bahwa hanya terdapat dua faktor QWL yang memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan yaitu komunikasi dan penyelesaian konflik dan terdapat satu faktor QWL yang memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan yaitu keselamatan kerja, dimana penilaian terhadap keselamatan kerja bagi karyawan.

Penelitian lainnya menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja perusahaan (May dan Lau, 1999) Adanya kualitas kehidupan kerja juga menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi.

4.2.1.3 Kepuasan kerja

Robbins (2003) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung, kesesuaian antara kepribadian dan pekerjaan. Pendapat lain dikemukakan oleh Wexley and Yukl (1977), bahwa kepuasan kerja ditentukan atau dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu karakteristik individu, variabel situasional, dan karakteristik. Sulistiyani dan Rosidah (2003) kepuasan kerja adalah sekumpulan perasaan menyenangkan dan tidak menyebangkan terhadap pekerjaan.

Hasil akumulasi tanggapan responden menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi masih belum memuaskan, dengan nilai total skor sebesar 2534 maka skor ini berada pada rentang 2080 – 2719 atau berada pada tingkatan yang cukup baik. artinya tidak sesuai dengan hipotesis awal yang mengatakan bahwa komitmen diduga baik. Hal ini berarti bahwa rata-rata responden memiliki kepuasan kerja yang cukup baik.

Bila dilihat dari tanggapan per dimensi diperoleh hasil bahwa pada dimensi Pekerjaan itu sendiri menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban cukup setuju , yaitu sebanyak 117 jawaban, 76 jawaban pada kategori setuju dan sebanyak 24 jawaban berada pada kategori tidak setuju, dengan demikian dapat dikatakan pada pada dimensi Pekerjaan itu sendiri masih belum berjalan sebagaimana diharapkan, disisi lain pada dimensi bayaran menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan cukup setuju , yaitu sebanyak 127 jawaban atau sebesar 56,44 %. Hasil jawaban responden ini menunjukkan bahwa pada dimensi bayaran belum berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Pada dimensi kesempatan promosi menunjukkan bahwa proporsi jawaban cukup setuju sebanyak 64 jawaban atau sebesar 42,67 %, sementara proporsi jawaban setuju sebanyak 59 jawaban atau sebesar 39,33 % dan yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 22 responden atau sebesar 14,67 %, hasil ini memberikan gambaran masih lemahnya dimensi kesempatan promosi . Pada dimensi Rekan kerja menunjukkan bahwa proporsi jawaban cukup setuju merupakan proporsi jawaban terbesar, yaitu sebanyak 70 jawaban atau sebesar 46,67 %, sementara proporsi jawaban tidak setuju sebanyak 33 jawaban atau sebesar 22 %. Dengan demikian secara

keseluruhan pada dimensi Rekan kerja belum berjalan sesuai dengan harapan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh M.M. Petty, Gail W. McGee, Jerry W. Cavender (2003) "A Meta analysis of the relationship between individual job satisfaction and Individual Performance" dimana dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja terkait erat dengan QWL. Hal ini ditunjukkan oleh hasil penelitian Lian, Lin, dan Wu (2007) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap QWL. Pendapat senada dikemukakan oleh Sudarsono (2007), bahwa kepuasan kerja secara signifikan berkorelasi positif terhadap QWL. Semakin tinggi kepuasan kerja seseorang maka semakin tinggi pula QWL-nya. Kepuasan kerja berpengaruh kuat terhadap QWL dalam hal karir, pendapatan, keamanan, sosial dan jabatan yang diharapkan. Rose, Beh, Ulil, & Idris (2006) mendukung penelitian ini dengan penelitiannya tentang implikasinya QWL terhadap dimensi karier. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa QWL berkorelasi dengan kepuasan karir, pencapaian karir, dan keseimbangan karir. Selain kepuasan kerja, faktor lain yang diduga mempengaruhi QWL adalah kinerja karyawan. Lian, Lin, dan Wu (2007) berpendapat jika karyawan

memiliki kepuasan kerja dan kinerja yang tinggi maka QWL-nya pun akan meningkat. Efraty dan Sirgy (1990) juga membuktikan bahwa kepuasan kerja, identifikasi organisasi, keterlibatan kerja, usaha kerja, serta persepsi terhadap kinerja berhubungan positif dengan QWL.

4.2.1.4 Kinerja

Sedarmayanti (2012) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi masih belum memuaskan, dengan nilai total skor sebesar 2210 maka skor ini berada pada rentang 2176 – 2687 atau berada pada tingkatan yang baik. Artinya kinerja karyawan baik hal ini sesuai dengan hipotesis awal yang mengatakan bahwa komitmen diduga baik. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden memiliki kinerja yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya namun perlu ditingkatkan kearah sangat baik.

Penilaian karyawan terhadap dimensi kualitas kerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi menunjukkan bahwa proporsi penilaian sangat tidak setuju sebesar 8 responden atau sebesar 5,33 %, proporsi jawaban tidak setuju sebesar 45 responden atau sebesar 30 % dan proporsi

jawaban cukup setuju adalah sebesar 24 %. Hal ini memberikan indikasi bahwa dari sisi kualitas kerja kinerja karyawan belumlah menggembirakan, sementara proporsi jawaban setuju dan sangat setuju masing-masing sebesar 51 dan 10 responden atau sebesar 40,67 % masih lebih rendah dibandingkan dengan komposisi jawaban sangat tidak setuju, setuju dan cukup setuju .

Hasil respon karyawan pada dimensi ketepatan waktu menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban sangat tidak setuju sebanyak 2 responden, jawaban tidak setuju sebanyak 47 responden dan jawaban cukup setuju sebanyak 32 responden atau berjumlah 81 jawaban atau sebesar 54 %, sementara jawaban setuju dan sangat setuju masing-masing sebanyak 14 responden dan 55 responden atau sebanyak 69 jawaban. Dengan demikian secara umum tanggapan responden terhadap dimensi ketepatan waktu dalam mengukur variabel kinerja masih belum baik, sedangkan pada dimensi inisiatif pada kelompok jawaban sangat tidak setuju, tidak setuju dan cukup setuju yang mencapai 85 jawaban atau sebesar 56,67 %. Dengan demikian tanggapan responden atas dimensi inisiatif belum begitu baik.

Hasil tanggapan pada dimensi kesanggupan komposisi jawaban sangat tidak setuju, tidak setuju dan cukup setuju berimbang dengan jawaban sangat setuju dan setuju. Hal ini

memberikan gambaran bahwa secara umum tergambar bahwa karyawan sudah bekerja dengan penuh kesungguhan, meskipun sebagian lainnya tidak bekerja dengan kesungguhan, sementara pada dimensi keterampilan berkomunikasi menunjukkan bahwa sebagian besar berada pada kelompok jawaban tidak setuju dan cukup setuju, yaitu sebanyak 72 dan 71 jawaban. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menganggap karyawan cukup memiliki keterampilan berkomunikasi, meskipun banyak juga karyawan yang memiliki keterampilan berkomunikasi dalam melakukan pekerjaan.

Sedarmayanti (2012:261) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah kegiatan perusahaan dalam menilai hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya dan menjadi tolak ukur dalam pengambilan kebijakan bagi perusahaan maupun karyawan. Menurut Weather dan davis (2008:125), hasil survey mengungkapkan bahwa penggunaan informasi hasil penilaian kinerja 74,9 % digunakan untuk kepentingan dalam penyusunan kebijakan kompensasi (*compentation*), 48,4 % untuk peningkatan kinerja (*performance improvement*), 40,4 % sebagai bahan umpan balik untuk pekerja, 40,1 % untuk penentuan kebijakan penempatan karyawan, dan sisanya sebesar 30,2 % digunakan sebagai dokumentasi kinerja pekerja selama periode tertentu. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa adanya hubungan

positif antara praktek kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan (Elmuti dan Kathawala, 1997).

4.2.2 Pengujian Hipotesis kedua

Dari hasil pengujian yang dilakukan terhadap variabel komitmen dan *Quality of Work life* (QWL) secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa komitmen dan QWL terbukti memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Besarnya pengaruh langsung komitmen kerja dan QWL secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 42.5 % dan pengaruh tidak langsung sebesar 13.91 %.

Dari table diatas diketahui bahwa hasil uji F menunjukkan nilai 6.632 dimana F tabel menunjukkan angka sebesar 4.28. hal ini berarti bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$, artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian ada pengaruh secara bersama-sama komitmen (X1) dan QWL (X2) terhadap Kepuasan (Y). Hal ini berarti bahwa secara bersama-sama komitmen kerja dan QWL mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara positif.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Elmuti dan Kathawala, 1997, menunjukkan adanya hubungan positif antara praktek kualitas kehidupan kerja dengan komitmen dan kinerja karyawan. Hal ini selaras penelitian yang dilakukan oleh Wyatt dan Wah (2001) terhadap pekerja di Singapura menyebutkan bahwa

pekerja ingin diperlakukan sebagai individu yang dihargai di tempat kerja. Kinerja yang bagus akan dihasilkan pekerja jika mereka dihargai dan diperlakukan seperti layaknya manusia dewasa. Dimensi inilah yang menjadi indikasi kuat bahwa kualitas kehidupan kerja dianggap penting bagi pengembangan kualitas kehidupan kerja bagi pekerja di Singapura, yaitu suasana kerja dan perkembangan karir, dukungan dari pihak manajemen, penghargaan dari perusahaan serta dampak kerja pada kehidupan personal.

Penelitian Zin (2004) yang menunjukkan bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasional perusahaan harus mengembangkan kualitas kehidupan kerja dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri melalui program pelatihan dan berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja karyawan berperan penting dalam pelaksanaan tugas karyawan di kantor baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi organisasi dengan demikian mereka dapat menstimulir diri mereka sendiri secara kontinyu, serta mampu dan lebih cakap berpartisipasi dalam interaksi pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berperan penting dalam menunjang kinerja .

Melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan akan sangat berkaitan dengan dorongan, kehendak, kebutuhan yang ada pada seorang karyawan . Untuk itu, baik secara fisik maupun psikis kepuasan kerja seorang karyawan harus selalu ditingkatkan agar kinerja karyawan akan sangat optimal. Sebab seorang karyawan bekerja tanpa adanya kepuasan kerja akan membawa pengaruh kepada kinerja Karyawan .

Meningkatkan kepuasan kerja karyawan dilakukan melalui peningkatan komitmen kerja dan QWL. Upaya peningkatan komitmen kerja dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan untuk tugas belajar kepada mereka yang benar-benar memiliki potensi dan dedikasi yang nyata untuk dikembangkan, karena melalui pemberian tugas belajar seorang Karyawan akan merasa dirinya mendapat kepercayaan lebih dari yang lainnya, sehingga yang bersangkutan akan lebih bertanggung jawab dalam setiap melaksanakan tugasnya.

QWL seorang karyawan memiliki makna kesadaran diri. Pada gilirannya semua ketentuan yang berlaku akan sia-sia apabila seorang karyawan tidak memiliki kesadaran tinggi untuk mematuhi segala aturan yang berlaku. Kesadaran diri disini sebagai cerminan pribadi seorang karyawan apakah dapat menjadi bagian dari organisasi atau tidak.

4.2.3 Pengujian Hipotesis ketiga

Pengujian hipotesis yang ada membuktikan bahwa ada pengaruh signifikan antara komitmen kerja secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan yang dilihat dari nilai t hitung yaitu sebesar 2.553 dimana nilai t tabel hanya sebesar 1,6660. Hal ini berarti nilai t hitung besar dari t tabel dimana H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sesuai kaidah pengambilan keputusan maka berarti bahwa komitmen kerja secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi.

Pengaruh langsung komitmen kerja terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 0,0501 atau sebesar 5.01 %. Sedangkan pengaruh tidak langsung komitmen kerja melalui QWL terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 0.0432 atau sebesar 4,32 %. Dengan demikian maka pengaruh total komitmen kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 9,33%. Hal ini menunjukkan bahwa dengan tambahan dari variabel QWL maka komitmen kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja menjadi 9,33%.

Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa secara langsung komitmen kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi komitmen kerja seseorang maka dengan sendirinya kepuasan kerjanya akan meningkat pula, namun apabila distimulir melalui peningkatan QWL, maka kepuasan kerja akan bertambah besar pula.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh GB. Surya pramita (2013) yang meneliti pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen dan disiplin, dimana menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap komitmen organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai dari t hitung sebesar 4,734 dengan taraf signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Jadi kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Naderi (2011), dalam penelitiannya ditemukan adanya korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Silva (2006) menemukan hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Pada saat kepuasan kerja seseorang meningkat, maka pada saat itu pula komitmen organisasi akan meningkat juga.

4.2.4 Pengujian Hipotesis keempat

Dari hasil pengujian yang dilakukan pada variabel QWL terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa QWL terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai t hitung sebesar 6.994 dan nilai t tabel sebesar 1.6660. Hal ini berarti nilai t hitung (6.994) lebih besar dari nilai t tabel (1.6660) berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sesuai dengan kaidah pengambilan keputusan maka QWL berpengaruh secara signifikan terhadap

kepuasan kerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi.

Pengaruh langsung QWL terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 0,375 atau sebesar 37,57 %. Sedangkan pengaruh tidak langsung QWL melalui komitmen kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0,0432 atau sebesar 4,32 %.

Setiap terjadi peningkatan QWL karyawan dalam melakukan pekerjaan maka akan memberikan dampak terhadap peningkatan kepuasan kerja adalah sebesar 37,6 %, namun apabila komitmen kerja ikut ditingkatkan akan memberikan dampak secara tidak langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan sebesar 4,32 %. Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan QWL karyawan, sementara apabila dilakukan kebijakan peningkatan komitmen kerja karyawan akan memberikan dampak tidak langsung yang terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Menurut Handoko (2010) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Brown dan Peterson pada James Boles et al. (2007) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan langsung dengan komitmen. Jadi untuk tetap

menjaga komitmen karyawan, hal yang pertama dilakukan pimpinan perusahaan adalah memperhatikan kepuasan kerja karyawan.

4.2.5 Pengujian Hipotesis kelima

Dari hasil pengujian yang dilakukan terhadap variabel komitmen kerja dan QWL secara bersama sama terhadap kinerja menunjukkan bahwa komitmen dan QWL terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Hasil pengujian pengaruh langsung adalah sebesar 0.5362 atau sebesar 53.62 %. Namun demikian pengaruh tidak langsung komitmen kerja dan QWL terhadap kinerja yaitu sebesar 16.88 %.

Dilihat dari nilai F hitung sebesar 62.554 sementara dengan tingkat dan nilai F tabel sebesar 3.15. Dengan demikian maka nilai F hitung (62.554) lebih besar dari nilai F tabel (3.15) artinya H_0 ditolak, H_1 diterima maka dapat dikatakan terdapat pengaruh linear yang sangat kuat antara variabel komitmen kerja karyawan dan QWL terhadap kinerja karyawan.

Jika hasil analisis statistik dan deskriptif ini dihubungkan dengan analisis verifikatif seperti yang diuraikan diatas, nampak jelas bahwa semakin banyak karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi yang melakukan upaya-upaya kearah peningkatan komitmen kerja dan QWL, tentunya akan sangat berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur

Cabang Jambi secara keseluruhan. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya angka koefisien determinasi yang cukup tinggi. Angka koefisien determinasi tersebut tentunya memberikan makna bahwa bahwa semakin banyak upaya - upaya yang dilakukan oleh karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi untuk meningkatkan komitmen kerja mereka dan peningkatan QWL karyawan pada akhirnya juga akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi.

4.2.6 Pengujian Hipotesis keenam

Pengaruh langsung komitmen kerja terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi adalah sebesar 0,0265 atau sebesar 2,6 %, namun demikian pengaruh tidak langsung komitmen kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar yaitu sebesar 0,03666 atau sebesar 3,66 %.

Dengan nilai t hitung sebesar 3,276 dan nilai t tabel pada tingkat keyakinan sebesar 96 % atau 0,05 dan nilai $df = n - k$ atau $80 - 3 = 77$ maka diperoleh nilai t hitung sebesar 1,6660. Hal ini berarti nilai t hitung (3,276) lebih besar dari nilai t tabel (1,6660) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sesuai dengan kaidah pengambilan keputusan maka berarti bahwa komitmen kerja secara langsung berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi.

Komitmen adalah kesanggupan yang dibutuhkan seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan penuh rasa tanggung jawab sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Bagi seorang karyawan menghadapi berbagai permasalahan yang berkaitan dengan perkembangan aktivitas pekerjaan merupakan suatu fenomena dan tantangan sehari-hari. Dari aktivitas tersebut akan lahir berbagai permasalahan apabila tidak ditangani secara arif, aktif, reaktif dan kreatif dan bijaksana justeru akan memberikan dampak yang buruk terhadap pekerjaan. Permasalahan yang dihadapi seorang karyawan yang memiliki komitmen kerja, biasanya senantiasa berusaha mencari solusi dengan strategi yang tepat agar tidak menimbulkan dampak yang cukup baik, bagi dirinya dan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi sebagai suatu institusi. Karena mereka menyadari bahwa keberhasilan akan sangat tergantung pengenalan dan pemahaman komitmen pada pekerjaan. Tanpa memiliki komitmen kerja akan sangat sulit bagi seorang karyawan untuk mampu menjalankan atau menyelesaikan tugasnya tersebut.

Komitmen pada dasarnya merupakan suatu keterampilan dan keahlian, ia merupakan gambaran kecerdasan dan keterampilan seseorang untuk senantiasa memegang teguh tanggungjawab yang telah diputuskannya. Orang yang memiliki komitmen kerja adalah orang yang memiliki yang dapat dipercaya dalam menjalankan tugas

atau kewajibannya. Komitmen karyawan menuntut pula kemauan untuk berperan secara aktif dalam kegiatan atau mendukung kemajuan organisasi. Peran aktif ini akan mendorong seorang karyawan untuk mencurahkan segala komitmen yang dimilikinya secara optimal demi sebuah idealisme dan tanggungjawab yang dipilihnya, hal ini jelas akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja mereka.

Karyawan biasanya sadar bahwa kewajiban merupakan suatu sikap kerelaan hati dari tugas yang dipikul sebagai seorang karyawan. Ia harus memiliki kerelaan dalam menstrafer ilmu yang dimilikinya. Sadar kewajiban merupakan bentuk dari pengabdian dan ia merupakan pendorong utama untuk melakukan kegiatannya. Seorang yang memiliki komitmen yang tinggi biasanya memiliki ketegasan dalam sikap dan ketegasan dalam bertindak. Karena ia menyadari bahwa setiap pekerjaan yang dilakukannya akan menimbulkan resiko, untuk itu agar setiap permasalahan dapat selesai maka diperlukan ketegasan sikap dalam mengambil keputusan dan bertindak.

Adanya komitmen kerja yang kuat dari karyawan akan mendorong mereka memiliki sikap loyalitas terhadap pekerjaannya dan menjunjung nilai-nilai semangat kerja yang tercermin dalam kepuasan kerja yang kuat untuk melakukan pekerjaan. Komitmen kerja yang tinggi kuat pada gilirannya akan memberikan arah

terhadap usaha mencapai tujuan yang ada dalam pekerjaan dan menjadikannya sebagai sumber aspirasi untuk berkreasi meningkatkan kinerja dengan semangat pengabdian.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh McNeese-Smith (1996) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai *Pearson* (r) sebesar 0,31 (signifikan pada level 0,001) terhadap kinerja karyawan produksi.

4.2.7 Pengujian Hipotesis ketujuh

Hasil pengujian bahwa pengaruh langsung QWL terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,5097 atau sebesar 50,97 %, namun demikian pengaruh tidak langsung QWL melalui kepuasan kerja terhadap kinerja adalah sebesar 3,66 %, sehingga pengaruh total QWL terhadap kinerja melalui komitmen kerja adalah sebesar 54,63 %.

Dengan nilai t hitung sebesar 6,967 dan nilai t tabel sebesar 1,6660. Hal ini berarti nilai t hitung (6,967) lebih besar dari nilai t tabel (1,6660) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Berarti bahwa QWL secara langsung berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Noor Arifin (2012) “Kualitas kehidupan Kerja (QWL),

Kinerja dan Kepuasan kerja” Penelitian ini menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. DUTA Senenan Jepara. Berdasarkan dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai statistic (2,480) lebih besar dari t-tabel 2,01. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas kehidupan kerja (QWL) karyawan maka semakin tinggi pula kinerjanya. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian May dan Lau (1999) juga Emulti Kathawala (1997) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kualitas kehidupan kerja (QWL) yang efektif dengan kinerja.

QWL berarti seorang karyawan taat terhadap segala ketentuan atau peraturan yang telah dibuat organisasi. Ketaatan terhadap aturan atau ketentuan yang berlaku dalam organisasi merupakan kesadaran yang timbul dari diri seorang karyawan manakala ia memasuki lingkungan organisasi dan menjadi bagian darinya. Di sini ia menyadari segala konsekwensi terhadap aturan yang dibuat oleh organisasi.

QWL juga dapat berarti memiliki makna bahwa seorang karyawan dituntut untuk bekerja dengan kesungguhan hati. Pilihan menjadi bagian dari lingkungan kerja menuntut bahwa seseorang memang harus memiliki kesungguhan hati dalam menyelesaikan semua tugas yang dibebankan kepadanya. Kesungguhan hati sebagai

cerminan bagi seorang karyawan apakah sadar akan tugas dan kewajibannya sebagai bagian dari anggota organisasi.

4.2.8 Pengujian Hipotesis kedelapan

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh komitmen kerja dan QWL secara bersama-sama melalui kepuasan kerja adalah positif. Pengaruh langsung komitmen kerja dan QWL terhadap kinerja melalui kepuasan kerja adalah sebesar 6.72 %, sementara pengaruh tidak langsung adalah sebesar 0.57 %.

Berdasarkan lampiran 10 diperoleh nilai F hitung sebesar 45,301 sementara dengan tingkat keyakinan sebesar 95 % $DF = n-k$ $80-3=77$ diperoleh nilai F tabel sebesar 3,18. Dengan demikian maka nilai F hitung (45,301) lebih besar dari nilai F tabel (3,18) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, dengan demikian maka terdapat pengaruh linear yang sangat kuat antara variabel komitmen kerja dan QWL serta kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Aplikasi program QWL juga berpengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasional dan selanjutnya berpengaruh pada kinerja karyawan. Semakin kuat komitmen organisasional maka semakin baik pula kinerja karyawan yang bersangkutan. QWL juga berpengaruh pada kepuasan kerja yang selanjutnya mempengaruhi kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan

terhadap perusahaan, maka semakin baik pula kinerja ditunjukkan oleh karyawan.

4.2.9 Pengujian Hipotesis kesembilan

Dengan nilai t hitung sebesar 2,565 dan nilai t tabel pada tingkat keyakinan sebesar 96 % atau 0,05 dan nilai $df = n-k$ atau $80-3 = 77$ maka diperoleh nilai t hitung sebesar 1,6660. Hal ini berarti nilai t hitung (3,276) lebih besar dari nilai t tabel (1,6660) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sesuai dengan kaidah pengambilan keputusan maka berarti bahwa komitmen kerja melalui kepuasan kerja secara langsung berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi.

Hasil pengujian yang dilakukan terdapat pengaruh langsung komitmen kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,00824 atau sebesar 0,82 %, namun demikian pengaruh tidak langsung komitmen kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lebih kecil yaitu sebesar 0,00711 atau sebesar 0,71 %.

Melalui kepuasan kerja karyawan maka diharapkan akan mendorong peningkatan komitmen kerja karyawan. Kepuasan kerja memberikan dorongan yang kuat untuk meningkatkan komitmen kerja karyawan. Melalui dorongan yang diberikan komitmen kerja maka akan terjadi peningkatan kepuasan kerja yang pada gilirannya akan

memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan. Hasil pengujian statistik dan deskriptif memperlihatkan bahwa semakin baik komitmen kerja karyawan maka kepuasan kerja karyawan juga akan semakin meningkat dan pada gilirannya akan memberikan daya dorong yang besar terhadap peningkatan kinerja karyawan.

4.2.10 Pengujian Hipotesis kesepuluh

Berdasarkan hasil perhitungan dapat diterjemahkan bahwa pengaruh langsung QWL terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,05798 atau sebesar 5,79 %, namun demikian pengaruh tidak langsung QWL melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lebih kecil yaitu sebesar 0,00416 atau sebesar 0,41 %.

Dengan nilai t hitung sebesar 7,052 dan nilai t tabel pada tingkat keyakinan sebesar 96 % atau 0,05 dan nilai $df = n - k$ atau $80 - 3 = 77$ maka diperoleh nilai t hitung sebesar 1,6660. Hal ini berarti nilai t hitung (7,052) lebih besar dari nilai t tabel (1,6660) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sesuai dengan kaidah pengambilan keputusan maka berarti bahwa QWL melalui kepuasan kerja secara langsung berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi.

Pengaruh langsung QWL kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi adalah sebesar 5,79 %. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara QWL melalui kepuasan kerja terhadap kinerja ternyata belum begitu besar. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja belum memberikan sumbangan yang besar ikut membantu QWL dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi.

Penemuan Field dan Thucker (1992) mengimplikasikan bahwa organisasi yang menginginkan karyawan yang puas dapat memilih karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi kepuasan, atau semuanya dengan terlebih dahulu membangun kualitas kehidupan kerja.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Noor Aripin (2012) dimana dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa QWL tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan CV. DUTA Senenan Jepara. Dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan tidak mendukung hasil penelitian terdahulu dalam penelitian Field & Thucker (1992).

QWL mampu memberikan sumbangan yang besar terhadap peningkatan kinerja karyawan, namun kontribusinya terhadap peningkatan kinerja karyawan juga akan meningkat akibat dari peningkatan kepuasan kerja karyawan. Secara deskriptif dan

statistik memperlihatkan bahwa peningkatan QWL akan memacu kepuasan kerja karyawan yang pada gilirannya akan mendorong peningkatan kinerja karyawan.

4.2.11 Pengujian Hipotesis kesebelas

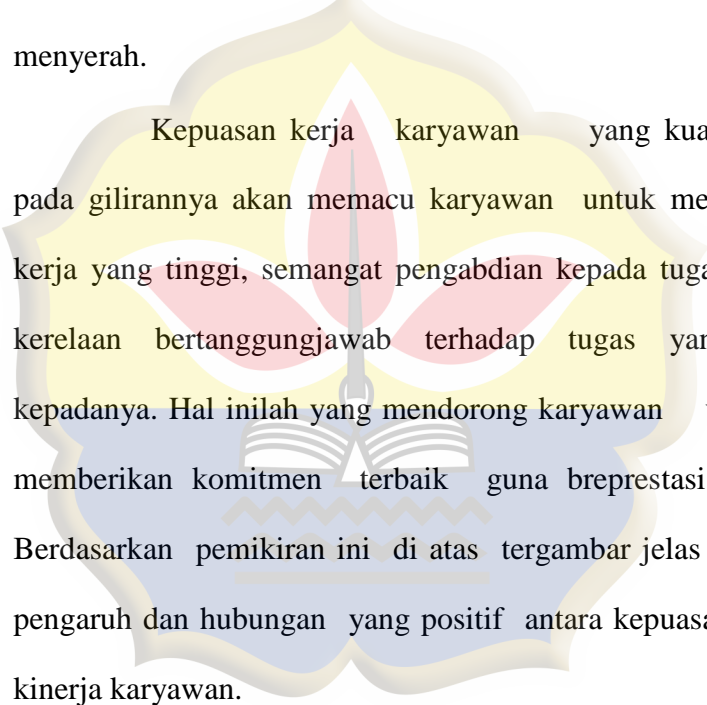
Berdasarkan hasil perhitungan persamaan struktur regresi di atas bahwa terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi adalah sebesar 0,0256 atau sebesar 2,56 %. Dengan nilai t hitung sebesar 2,101 dan diperoleh nilai t tabel sebesar 1,6660. Hal ini berarti nilai t hitung (2,101) lebih besar dari nilai t tabel (1,6660) berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sesuai dengan kaidah pengambilan keputusan maka berarti bahwa kepuasan kerja secara langsung berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi.

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai keadaan psikis yang ada dalam diri seseorang yang mendorong mereka berperilaku. Keadaan psikis tersebut mencakup kemauan berprestasi, semangat dan gairah kerja, kemauan menjalankan perintah dan kemauan bekerja sama dalam organisasi. Kepuasan kerja memiliki peran penting bagi seorang karyawan guna melakukan aktivitasnya. Di sisi lain sementara kinerja karyawan merupakan tampilan kerja karyawan.

Kepuasan kerja karyawan secara langsung akan mendorong kemajuan suatu organisasi. Seorang karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi senantiasa memiliki kemauan berprestasi. Kemauan berprestasi tersebut diwujudkan untuk kesediaan dalam belajar. Kesediaan dan kemauan untuk belajar menjadi cerminan bahwa karyawan memiliki kecukupan yang menjadi kelemahan. Untuk itu kepuasan kerja yang tinggi dari karyawan akan mendorong karyawan untuk secara aktif belajar dari lingkungannya. Apabila karyawan menjadi contoh untuk memiliki semangat belajar yang tinggi maka bagi seorang karyawan adalah naif bila mereka tidak mau untuk lebih bersemangat mengembangkan komitmen dan pengetahuan yang mnereka miliki.

Kepuasan kerja karyawan dapat berarti karyawan memiliki kepuasan kerja yang kuat untuk mendorong kemajuan organisasi dan berprestasi dengan cara tanggap atas kesalahan. Tanggap atas kesalahan adalah suatu makna bahwa karyawan secara aktif bersedia memperbaiki kesalahannya. Karyawan yang memiliki semangat sudah barang tentu tidak henti-hentinya untuk senantiasa mengoreksi dirinya sendiri dalam upaya mendorong kemajuan organisasi. Koreksi kepada karyawan senantiasa untuk lebih berfikir dan bertindak secara benar. Pada gilirannya kepuasan kerja yang kuat akan mendorong karyawan untuk senantiasa berprestasi.

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja haruslah dalam kerangka berfikir kreatif. Berfikir kreatif merupakan salah satu wujud dari karyawan yang memiliki kepuasan kerja, dengan berfikir kreatif akan mendorong karyawan untuk memberikan dorongan kepada rekannya dalam melaksanakan tugasnya. Kepuasan kerja karyawan juga berkaitan dengan semangat dan gairah kerja dari karyawan. Karyawan senantiasa giat bekerja dan senantiasa pantang menyerah.

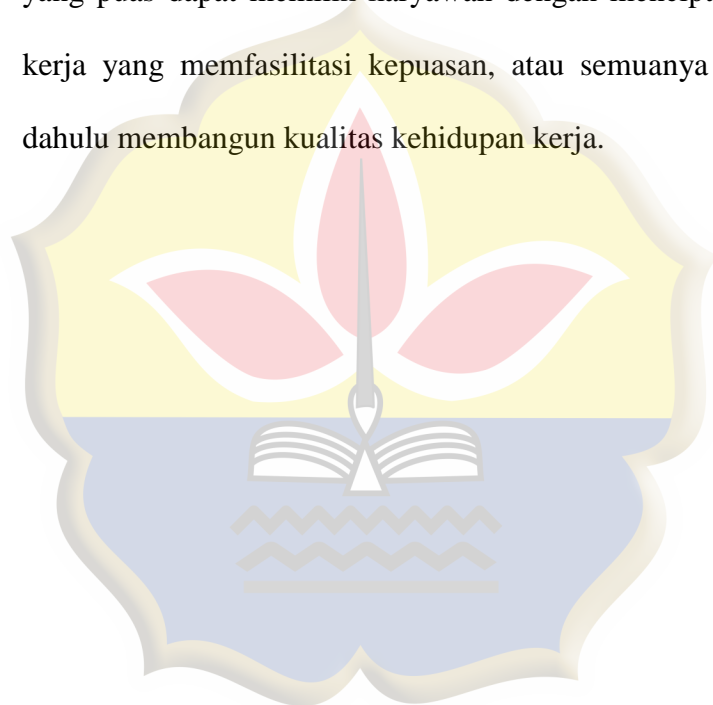


Kepuasan kerja karyawan yang kuat dari karyawan pada gilirannya akan memacu karyawan untuk memiliki semangat kerja yang tinggi, semangat pengabdian kepada tugas dan semangat kerelaan bertanggungjawab terhadap tugas yang diembankan kepadanya. Hal inilah yang mendorong karyawan untuk senantiasa memberikan komitmen terbaik guna breprestasi secara optimal Berdasarkan pemikiran ini di atas tergambar jelas bahwa terdapat pengaruh dan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Noor Arifin (2012) yang menemukan bahwa kepuasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. DUTA Senenan Jepara karena nilai t-statistik (8.227) lebih besar dari tabel 2,01. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi pula kinerjanya. Temuan ini mendukung penelitian Petty. dkk (1984) dan Cheri Ostroff, (1992:35)

serta Gianahis (1997) yang menyatakan bahwa kepuasan berpengaruh pada kinerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Byars & Rue dalam Menon, (1999:35) yang menyatakan bahwa Kepuasan berpengaruh terhadap Kinerja. Penemuan Field dan Thucker (1992) mengimplikasikan bahwa organisasi yang menginginkan karyawan yang puas dapat memilih karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi kepuasan, atau semuanya dengan terlebih dahulu membangun kualitas kehidupan kerja.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana diuraikan pada bab terdahulu maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Gambaran komitmen Kerja, *Quality of Work Life* (QWL), kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi adalah sebagai berikut :
 - a. Komitmen Kerja karyawan masih belum memuaskan atau berada pada tingkatan yang cukup baik. Peningkatan pada dimensi memiliki kepedulian, kerelaan memenuhi kewajiban dan tidak ragu, diperlukan agar mencapai tahap yang sangat baik.
 - b. *Quality of Work Life* (QWL) karyawan sudah berjalan baik sebagaimana yang diharapkan karyawan pada tingkatan yang cukup baik, masih belum memuaskan atau sesuai dengan yang diharapkan atau berada pada tingkatan yang cukup memenuhi kebutuhan Hal ini menunjukkan bahwa diperlukan upaya yang lebih untuk meningkatkan QWL karyawan pada tingkatan yang optimal.
 - c. Kepuasan kerja karyawan masih belum memuaskan atau berada pada tingkatan yang cukup baik. Peningkatan komunikasi dan toleransi dengan rekan kerja masih perlu ditingkatkan upaya optimalisasi agar mencapai kepuasan yang baik.

- d. Kinerja karyawan pada tingkatan yang sudah baik, namun belum pada tingkatan yang sangat baik, artinya masih diperlukan upaya optimalisasi pada peningkatan kinerja karyawan,
2. Komitmen dan *Quality of Work life* (QWL) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi. Besarnya pengaruh langsung komitmen kerja dan QWL secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 42.5 % dan pengaruh tidak langsung sebesar 13.91 %. Hasil uji F hitung sebesar 6.632 dimana F tabel sebesar 4.28. hal ini berarti bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$.
 3. Pengaruh komitmen kerja secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi adalah positif dan signifikan. Dibuktikan dengan nilai t hitung yaitu sebesar 2.553 dimana nilai t tabel hanya sebesar 1,6660. Pengaruh langsung komitmen kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 5.01 %. Sedangkan pengaruh tidak langsung komitmen kerja melalui QWL terhadap kepuasan kerja sebesar 4,32 %. Dengan demikian maka pengaruh total komitmen kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 9,33 %. Hal ini menunjukkan bahwa dengan tambahan dari variabel QWL maka komitmen kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja menjadi 9,33 %.
 4. Pengaruh langsung *Quality of Work life* (QWL) terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi adalah positif dan signifikan. Dengan nilai t hitung sebesar 6.994 lebih besar dari

nilai t tabel 1.6660. Pengaruh Langsung QWL terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 37,57 %. Sedangkan pengaruh tidak langsung QWL melalui komitmen kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 4,32 %. Berarti bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan QWL karyawan, sementara apabila dilakukan kebijakan peningkatan komitmen kerja karyawan akan memberikan dampak tidak langsung yang terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan.

5. Komitmen dan *Quality of Work life* (QWL) mampu secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi. Hasil pengujian pengaruh langsung adalah sebesar 53.62 % serta pengaruh tidak langsung komitmen kerja dan QWL terhadap kinerja sebesar 16.88 %, sementara nilai F hitung 62.554 lebih besar dari nilai F tabel 3.15. Jika hasil analisis statistik dan deskriptif ini dihubungkan dengan analisis verifikatif maka, nampak jelas bahwa semakin banyak karyawan yang melakukan upaya - upaya kearah peningkatan komitmen kerja dan QWL, tentunya akan sangat berpengaruh pada peningkatan kinerja Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi secara keseluruhan.
6. Pengaruh komitmen kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi adalah positif dan signifikan. Pengaruh langsung komitmen kerja terhadap kinerja sebesar 2,6 %, namun demikian pengaruh tidak langsung komitmen kerja melalui

kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar yaitu sebesar 3,66 %. Dengan nilai t hitung sebesar 3,276 > dari nilai t tabel 1,6660.

7. Pengaruh QWL terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi secara parsial adalah positif dan signifikan. Hasil pengujian bahwa pengaruh langsung QWL terhadap kinerja karyawan sebesar 50,97 %, namun demikian pengaruh tidak langsung QWL melalui kepuasan kerja terhadap kinerja adalah sebesar 3,66 %. Dengan nilai t hitung sebesar 6,967 > nilai t tabel sebesar 1,6660.

8. Pengaruh komitmen kerja dan QWL secara bersama-sama melalui kepuasan kerja terhadap kinerja adalah positif. Pengaruh langsung komitmen kerja dan QWL terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 6.72 %, sementara pengaruh tidak langsung sebesar 0.57 %. Dengan nilai F hitung 45,301 lebih besar dari nilai F tabel 3,18, maka terdapat pengaruh linear yang sangat kuat antara variabel komitmen kerja dan QWL serta kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

9. Pengaruh komitmen kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi adalah positif dan signifikan. Dengan nilai t hitung 3,276 > dari nilai t tabel 1,6660. Hasil pengujian yang dilakukan terdapat pengaruh langsung komitmen kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,82 %, namun demikian pengaruh tidak langsung komitmen kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lebih kecil yaitu sebesar 0,71 %. Melalui kepuasan kerja karyawan maka diharapkan

akan mendorong peningkatan komitmen kerja karyawan. Kepuasan kerja memberikan dorongan yang kuat untuk meningkatkan komitmen kerja karyawan. Melalui dorongan yang diberikan komitmen kerja maka akan terjadi peningkatan kepuasan kerja yang pada gilirannya akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

10. Pengaruh QWL melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi adalah Signifikan. Hasil perhitungan pengaruh langsung QWL terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 5,79 % dan pengaruh tidak langsung QWL melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lebih kecil yaitu sebesar 0,00416 atau sebesar 0,41 %. Dengan nilai t hitung 7,052 lebih besar dari nilai t tabel 1,6660. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara QWL melalui kepuasan kerja terhadap kinerja ternyata belum begitu besar. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja belum memberikan sumbangan yang besar ikut membantu QWL dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi.

11. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi adalah sebesar 0,256 atau sebesar 2.56 persen. Dengan nilai t hitung (2,101) lebih besar dari nilai t tabel (1,6660) berarti bahwa kepuasan kerja secara langsung berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indofood CBP Sukses

Makmur Cabang Jambi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi pula kinerjanya.

5.2. Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi penelitian sebagaimana pada bagian terdahulu, beberapa saran dikemukakan sebagai berikut:

5.2.1 Saran Akademis

Mengingat variabel QWL lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan, maka sebaiknya peneliti berikutnya perlu meneliti variabel-variabel lain untuk melihat keabsahan hasil penelitian ini dan mengkombinasikan dengan variabel-variabel dependent lain seperti kepuasan kerja, kreativitas ataupun kualitas kerja dan produktivitas kerja.

5.2.2 Saran Operasional

Adapun secara operasional dapat diberikan saran secara operasional sebagai berikut :

1. Pimpinan Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi dan seluruh jajarannya hendaknya lebih mengoptimalkan kualitas kerja dengan cara tetap melakukan kajian hasil kerja yang sesuai dengan standar kerja yang secara baku telah ditetapkan, termasuk melibatkan pihak-pihak independent dalam menilai kualitas kerja karyawan.

2. Untuk menunjang peningkatan hasil kerja hendaknya pimpinan dan seluruh jajaran Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi untuk secara berkala mendorong peningkatan pengetahuan karyawan melalui berbagai pendidikan dan pelatihan baik secara formal maupun non formal.
3. Untuk menunjang aktivitas kerja agar lebih terampil dan memiliki nilai yang positif maka PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi perlu mendorong peningkatan kapasitas dan kapabilitas karyawan agar tetap memiliki kehandalan dalam bekerja. Hal ini dilakukan melalui berbagai training dan stimulus dan penyerahan kewenangan.
4. Pimpinan dan seluruh jajaran PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi diharapkan memberikan kebebasan brekreasi dalam koridor peningkatan komitmen dan menciptakan suasana kerja yang harmonis, memelihara suasana kerja yang kondusif, dinamis dan dalam suasana penuh kekeluargaan. Mendorong karyawan untuk memiliki sikap kerja yang positif dan mendorong setiap karyawan untuk memiliki kemampuan serta kecakapan dalam bekerjasama
5. Pimpinan dan seluruh jajaran PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi diharapkan mampu meningkatkan komitmen melalui pendidikan dan pelatihan, baik fungsional, teknis maupun structural agar secara berkala dan berkelanjutan

dapat diperoleh profil karyawan yang memiliki komitmen yang terus berkembang.

6. Pimpinan dan seluruh jajaran PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi diharapkan mampu secara konsisten dan penuh tanggungjawab untuk meningkatkan QWL karyawan melalui berbagai kebijakan baik punishment maupun reward.



DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Natalie J., and John P. Meyer, 1990, *The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, Journal of Occupational Psychology.
- Arifin, Noor., 1999, *Aplikasi Konsep Quality of Work Life dalam Upaya Menumbuhkan Motivasi Karyawan Berkinerja Unggul*, Usahawan.Jakarta.
- As'ad, Mohamad.,1991, *Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan, Suatu Pendekatan Psikologik*, Edisi Kedua, Liberty, Yogyakarta.
- Anwar Prabu Mangkuegara, DR., Msi., 2006, *Evaluasi Kinerja SDM*, Edisi Kedua, Refika Aditama, Bandung.
- Barry Cushway, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Gunung Agung , Jakarta.
- Bernardin, H. John dan Russel, J.E.A., 1993, *Humans Resource Management : an Experimental Approach*, International Edition, Singapore, McGraw Hill. Inc.
- Bernardin & Russel, 2002, *Performing In Organization*, terjemahan Erlangga, Jakarta.
- Sri Budi Cantika, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UMM Press, Malang.
- Cascio, W.F., 1991, *Applied Psychology in Personal Management*, 4th Edition, Prentice Hall International Inc.
- Cascio, W.F., 1989, *Managing Human Resources : Productivity, QWL and Profits*, Irwin McGraw Hill.
- Cheri Ostroff, 1992, *The Relatinonship Between Satisfaction, Attitudes and Performance, an Organizational Level Analysis*, Journal of Applied Psychology.
- Dessler, Gary. 2001, *Human Resource Management*. Terjemahan Benyamin Molan, Jakarta: PT. Prehalindo.
- Elmuti, Dean, 2003, *Impact of Internet Adided Self-Management Teams on Quality of Work-Life and Performance*, Journal of Business Strategies.

- Fillipo, Edwin B, 2003, *Manajemen Personalia*, Edisi Keenam, PT. Erlangga, Jakarta.
- Fields, Mitchel W., and James W. Thacker, 1992, *Influence of Quality of Work Life on Company and Union Commitment*, Academy of Management Journal.
- Fuad Mas'ud, 2004, *Survei Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, Louis, 2002, *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Hasibuan Malayu SP, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Armanco Bandung.
- Handoko, T.Hani, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BP- FE UGM, Yogyakarta.
- _____ Handoko, T, Hani, 2002, *Manajemen*, BP- FE UGM, Yogyakarta
- Hendri Simamora, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Jakarta.
- Hersey, Paul. Blanchard, Kenneth H and Johnson, 2002, Dewey E, *Management Of Organizational Behaviour Utilizing Human Resources*, New Jersey: Prentice Hall.
- Luthans, F., 1998, *Organizational Behaviour*, 8th edition, McGraw Hill
- Meredith, JR., 1992, *The Management of Operations, a Conceptual Emphasis*, 4th Edition, Prentice Hall International Inc.
- Nawawi, Hajari H., 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Naraha, Talizuhu. 2001, *Manajemen Kinerja*, LPFE-UI, Jakarta
- Petty, M.M., Gail W. McGee, Jerry W. Cavender, 1984, *A Meta-Analysis of the Relationship Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance*, Academy of Management Review.
- Pruijt, Hans, 2003, *Performance and Quality of Work Life*, Journal of Organizational Change Management.

- Russel, Bernardin, 2003, *Mengukir Prestasi* : Panduan Menjadi Profesional. Misaka Galiza, Jakarta:
- Robbins, S.P., 1996, *Organizational Behaviour : Concepts, Controversus and Applications*, New York, Prentice Hall.
- Robbins, S.P, 1999, *Organizational Behavior*, terjemahan Tanty S. Tarigan), Prehallindo, Jakarta.
- Siagian P. Sondang, 1995, *Teori Pengembangan Organisasi*, Jakarta, Bumi Aksara, Sinar Grafika Offset.
- Sedarmayanti, 2000, *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadap Dinamika Perubahan Lingkungan*, Mandar Maju, Bandung
- Sedarmayanti, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Mandar Maju, Bandung
- Sedarmayanti, 2004, *Manajemen Kepegawaian*, Mandar Maju, Bandung
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah, 2003, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Yogyakarta, Graha Ilmu, 2003
- Wyatt, Thomas., and Chay Yue Wah, 2001, *Perception of QWL : a Study of Singaporean Employees Development*, Management Memo
- Zin, Razali Mat, 2004, *Perception of Professional Engineers Toward Quality of Work Life and Organizational Commitment*, Gajahmada International Journal of Business.

Lampiran Kuisisioner Penelitian

PENGARUH KOMITMEN KERJA DAN QWL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PT. INDOFOOD CBP Tbk CABANG JAMBI

Bapak/Ibu yang kami hormati,

Untuk menyelesaikan Program Strata 2 (S.2) Pada Program Magister Manajemen fakultas Ekonomi Universitas Batanghari, maka salah satu persyaratan yang harus dipenuhi adalah penyelesaian penulisan Thesis. Dalam kesempatan ini untuk membantu penyelesaian thesis maka kami mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi angket/kuisisioner yang telah kami sediakan untuk pengumpulan data.

Kuisisioner ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran mengenai Pengaruh Komitmen Kerja Dan QWL Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai. Kepada Bapak/Ibu kami mohon untuk memberikan jawaban berdasarkan apa yang Bapak/ibu rasakan, agar sesuai dengan tujuan penyelesaian tesis ini. Seluruh informasi/jawaban yang diberikan dijamin kerahasiaannya dan hanya dipergunakan untuk kepentingan penyusunan tugas akhir ini, serta bukan merupakan penilaian pekerjaan anda.

Akhir kata kami mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya atas kesediaan responden untuk mengisi kuisisioner ini.

Jambi, 2015

Peneliti

IDENTITAS RESPONDEN

Nomor Responden : (Diisi oleh peneliti)
Umur :
Jenis Kelamin :
Status Perkawinan :
Masa Kerja :

Lampiran I : Kuisisioner Penelitian Variabel Kinerja

Butir Pertanyaan	Keterangan				
	STS	TS	KS	S	SS
Kualitas, menyangkut kesesuaian hasil dengan yang diinginkan					
1. Setujukah anda kualitas kerja yang anda kerjakan sudah sesuai dengan standar kerja					
2. Setujukah anda kualitas kerja yang dihasilkan sudah memuaskan pimpinan					
Kuantitas, atau jumlah yang dihasilkan baik dalam nilai uang, jumlah unit atau jumlah lingkaran aktivitas					
3. Pekerjaan yang anda kerjakan telah sesuai dengan kuantitas yang diharapkan					
4. Pekerjaan yang dihasilkan berbanding dengan beban kerja yang anda pikul					
Ketepatan waktu					
5. Pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan jadwal kerja yang diberikan					
6. Anda dapat mengefektifkan penggunaan waktu yang diberikan					
Efektivitas biaya, menyangkut tentang penggunaan sumber daya organisasi secara maksimal					
7. Dalam bekerja anda banyak menghemat bahan kerja dengan tidak mengurangi kualitas hasil kerja					
8. Biaya yang dipergunakan dapat ditekan seefisien mungkin dengan metode kerja yang efektif					

Keterangan :

STS	Sangat Tidak Setuju	Skor 1
TS	Tidak Setuju	Skor 2
KS	Kurang Setuju	Skor 3
S	Setuju	Skor 4
SS	Sangat Setuju	Skor 5

Lampiran 2 : Kuisioner Penelitian Variabel Kepuasan Kerja

Butir Pertanyaan	Keterangan				
	STS	TS	KS	S	SS
Pekerjaan itu Sendiri					
9. Mendapat kepercayaan dan tanggungjawab penuh dari perusahaan					
10. Memiliki nilai dan tantangan yang positif					
Bayaran					
11. Kompensasi dan gaji yang diberikan sangat memadai					
12. Ada penghargaan dari perusahaan terhadap pekerjaan yang dilakukan					
Kesempatan Promosi					
13. Memiliki kesempatan meraih jabatan lebih tinggi ketika berprestasi					
14. Ada peluang mengikuti berbagai pelatihan yang dapat menambah kemampuan					
Atasan					
15. Atasan memiliki sikap yang positif untuk membantu karyawan dalam bekerja					
16. Terjadi hubungan yang harmonis antar pimpinan dan karyawan dan antara karyawan dengan pimpinan					
Rekan Kerja					
17. Terjalin komunikasi yang baik antar karyawan dalam unit kerja					
18. Berkembang Sikap Toleransi dan saling membantu antara bagian kerja					

Keterangan :

STS	Sangat Tidak Setuju	Skor 1
TS	Tidak Setuju	Skor 2
KS	Kurang Setuju	Skor 3
S	Setuju	Skor 4
SS	Sangat Setuju	Skor 5

Lampiran 3 : Kuisioner Penelitian Variabel Komitmen Kerja

Butir Pertanyaan	Keterangan				
	STS	TS	KS	S	SS
Memiliki kepedulian					
19. Anda sangat peduli dengan hasil kerja organisasi secara keseluruhan					
20. Anda memiliki kepedulian dengan kesulitan rekan kerja					
Aktif berperan.					
21. Anda aktif berperan dalam proses pekerjaan dilingkup tugas anda					
22. Anda senantiasa memiliki ide-ide positif dalam menyelesaikan pekerjaan					
Kerelaan memenuhi kewajiban					
23. Anda secara sadar dan sukarela bekerja tanpa memiliki ambisi pribadi					
24. Anda menyadari bahwa kepercayaan pimpinan harus dipertanggungjawabkan					
Sadar atas keputusan yang diambil					
25. Anda menyadari bahwa setiap keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan akan memiliki resiko					
26. Anda memiliki kesadaran terhadap tugas yang harus dipertanggungjawabkan					
Tidak ragu					
27. Anda senantiasa tegas dan penuh perhitungan dalam melakukan pekerjaan					
28. Anda senantiasa selalu memiliki keyakinan terhadap pekerjaan					

Keterangan :

STS	Sangat Tidak Setuju	Skor 1
TS	Tidak Setuju	Skor 2
KS	Kurang Setuju	Skor 3
S	Setuju	Skor 4
SS	Sangat Setuju	Skor 5

Lampiran 4 : Kuisisioner Penelitian Variabel QWL

Butir Pertanyaan	Keterangan				
	STS	TS	KS	S	SS
Partisipasi Karyawan					
29. Memperoleh kesempatan dalam mengambil keputusan perusahaan					
30. Diberikan hak untuk bersuara untuk melakukan berbagai koreksi dan perbaikan metode kerja					
Kompensasi yang Layak					
31. Pemberian gaji dan kompensasi dilakukan berdasarkan waktu disepakati					
32. Sistem insentif mengacu kepada hasil kerja dan memenuhi unsur kebutuhan hidup					
Pengembangan Karir					
33. Karir dikembangkan berdasarkan jenjang penilaian kinerja individu berdasarkan capaian kerja					
34. Karir mengacu kepada kompetensi dan pendidikan formal yang realistis					
Lingkungan Kerja					
35. Semua peralatan kerja disediakan perusahaan dengan jumlah dan kualitas yang memadai dan sangat layak					
36. Kebutuhan karyawan terhadap lingkungan kerja yang nyaman dengan konsep ramah lingkungan sangat memadai					
Kebanggaan					
37. Ada perasaan yang kuat bekerja pada perusahaan ini memiliki nilai kebanggaan tersendiri					
38. Bangga menjadi bagian perusahaan yang memiliki nama besar					
Keamanan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja					
39. Ada jaminan keamanan dan keselamatan kerja yang diberikan perusahaan ketika bekerja					

40. Ada jaminan kecelakaan dan kesehatan kerja selama bekerja					
Komunikasi					
41. Ada komunikasi dua arah yang positif antara perusahaan dan karyawan					
42. karyawan diberikan peluang untuk mengeluarkan berbagai uneg-uneg yang dihadapinya					

Keterangan :

STS	Sangat Tidak Setuju	Skor 1
TS	Tidak Setuju	Skor 2
KS	Kurang Setuju	Skor 3
S	Setuju	Skor 4
SS	Sangat Setuju	Skor 5



Lampiran 5 : Tabulasi Data

1. Data Komitmen Kerja Karyawan

No Resp	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jumlah
1	2	3	4	3	4	3	3	4	3	4	33
2	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	33
3	4	2	3	3	4	4	2	4	3	4	33
4	4	3	4	3	4	2	3	4	2	2	31
5	3	4	3	3	4	3	4	4	2	3	33
6	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	33
7	3	4	3	3	3	4	3	4	3	2	32
8	3	3	4	3	2	4	3	4	2	5	33
9	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	36
10	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	34
11	3	2	2	3	3	1	4	4	3	4	29
12	4	2	3	3	3	2	2	2	2	2	25
13	2	3	5	3	4	2	3	3	3	4	32
14	3	3	3	3	2	3	5	4	4	2	32
15	3	4	3	4	3	3	1	4	2	3	30
16	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	34
17	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	34
18	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	33
19	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	34
20	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	33
21	4	3	4	3	3	3	2	1	3	4	30
22	3	3	4	3	4	4	2	3	3	4	33
23	4	3	4	3	3	2	3	3	2	2	29
24	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	31
25	4	2	4	4	2	3	4	2	3	5	33
26	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	31
27	2	2	4	3	4	3	4	3	4	3	32
28	3	3	3	4	3	2	3	3	4	2	30
29	4	3	3	4	3	2	4	4	2	3	32
30	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	31
31	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	29
32	4	4	4	3	4	5	5	4	2	4	39
33	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	32
34	3	3	3	2	2	3	4	3	3	2	28
35	5	3	4	2	3	3	4	3	4	4	35
36	3	3	2	3	5	3	3	4	4	4	34
37	3	3	4	3	3	4	4	2	2	4	32
38	4	4	2	4	3	4	2	3	3	3	32
39	4	2	3	2	3	4	3	4	2	5	32
40	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	34
41	3	4	3	3	3	3	4	3	3	5	34
42	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	34
43	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	33

44	3	3	4	2	2	4	3	4	3	3	31
45	4	3	4	2	2	3	3	4	3	4	32
46	3	3	4	3	4	3	2	2	3	2	29
47	3	2	2	3	3	4	2	3	3	3	28
48	4	2	3	3	4	2	3	5	4	3	33
49	2	3	5	4	3	3	3	3	5	4	35
50	3	3	3	4	3	3	4	3	4	2	32
51	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	34
52	3	2	3	3	4	4	4	4	2	3	32
53	5	3	3	3	4	3	4	2	3	4	34
54	3	3	4	4	2	4	4	3	4	3	34
55	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	33
56	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	32
57	2	5	3	4	3	5	4	4	3	4	37
58	2	4	3	4	3	4	3	4	4	3	34
59	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	36
60	2	3	3	4	4	4	3	4	4	3	34
61	3	3	4	3	4	2	3	2	4	1	29
62	4	4	3	3	4	3	4	2	3	3	33
63	4	2	3	4	2	4	2	3	5	3	32
64	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	31
65	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	35
66	4	4	2	3	4	4	2	4	3	3	33
67	4	2	3	4	4	2	3	4	4	4	34
68	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	34
69	3	4	4	2	4	2	4	4	2	2	31
70	3	4	2	3	2	3	4	2	3	4	30
71	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	36
72	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	33
73	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	37
74	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	33
75	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	34
76	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	37
77	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	33
78	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	25
79	3	4	2	3	2	3	4	2	3	3	29
80	4	2	3	5	3	5	2	3	3	3	33

Skor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jumlah	Total
1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	4	4
2	9	12	9	10	11	11	11	10	15	12	110	220
3	42	47	35	46	37	40	36	33	39	33	388	1,164
4	27	20	34	23	31	25	30	35	24	30	279	1,116
5	2	1	2	1	1	3	2	1	2	4	19	95
Jumlah	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	800	2599

Skor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Persentase
1	-	-	-	-	-	1.25	1.25	1.25	-	1.25	0.50
2	11.25	15.00	11.25	12.50	13.75	13.75	13.75	12.50	18.75	15.00	13.75
3	52.50	58.75	43.75	57.50	46.25	50.00	45.00	41.25	48.75	41.25	48.50
4	33.75	25.00	42.50	28.75	38.75	31.25	37.50	43.75	30.00	37.50	34.88
5	2.50	1.25	2.50	1.25	1.25	3.75	2.50	1.25	2.50	5.00	2.38
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00



2. Data Tabulasi Variabel Quality Of Work Life

No Resp	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Jumlah
1	3	2	2	3	2	2	4	4	1	2	3	4	3	4	25
2	3	4	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	28
3	3	3	4	3	4	3	2	2	3	3	4	3	4	4	30
4	4	4	2	3	3	3	4	4	2	4	2	4	2	4	33
5	2	4	3	3	4	3	3	4	2	2	3	2	3	3	30
6	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	5	3	5	4	27
7	5	4	2	4	4	3	4	4	3	5	3	5	3	2	38
8	3	2	3	2	4	3	3	4	2	3	5	3	5	3	29
9	5	3	3	3	3	4	4	2	2	5	4	5	4	2	34
10	4	2	4	5	4	2	4	3	3	4	3	4	3	4	35
11	3	4	5	3	2	2	3	2	3	3	3	4	2	3	30
12	2	3	4	5	3	4	4	2	2	2	3	3	3	4	31
13	4	3	3	4	2	4	2	3	3	4	4	3	3	3	32
14	3	2	2	3	4	2	3	3	3	3	2	3	4	4	28
15	3	4	4	2	3	3	3	3	1	3	3	4	2	4	29
16	3	3	4	4	3	2	2	5	2	3	5	2	3	3	31
17	4	4	2	3	2	4	3	4	2	2	3	3	5	4	30
18	2	4	3	3	4	3	3	3	4	4	5	5	3	2	33
19	3	3	2	5	4	4	4	4	3	4	4	3	5	3	36
20	5	4	2	4	2	4	2	4	4	2	3	5	4	2	33
21	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	29
22	5	3	3	4	5	4	5	4	3	2	3	3	2	3	38
23	4	2	4	3	3	2	3	2	4	2	4	4	4	3	29
24	5	1	2	4	5	3	5	3	2	3	2	3	4	2	33
25	4	2	3	5	3	1	4	2	3	3	3	3	3	4	30
26	3	3	3	4	2	2	3	4	3	4	5	4	3	4	31
27	2	2	2	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	27
28	3	2	3	2	3	2	4	3	4	4	5	3	4	4	30
29	3	2	2	4	3	2	3	2	2	4	4	5	2	4	27
30	3	4	4	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	35
31	3	3	4	2	4	3	3	3	5	4	2	5	3	4	34
32	4	4	2	4	2	5	5	4	3	2	3	4	3	3	35
33	2	3	2	2	2	4	3	2	5	3	3	3	4	4	28
34	3	3	4	4	3	2	3	2	4	2	4	3	2	4	30
35	5	3	3	4	2	4	3	4	3	4	2	3	3	3	35
36	3	4	4	2	4	4	3	3	2	3	3	4	5	4	32
37	5	2	4	3	2	2	4	4	4	3	5	2	3	2	33
38	3	3	3	2	4	2	2	4	3	2	3	3	5	3	28
39	3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	5	5	4	2	27
40	3	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3	3	4	35
41	3	3	3	4	3	3	3	4	3	5	3	5	2	3	34
42	2	4	4	2	4	4	4	2	3	4	2	4	4	3	33
43	3	2	4	3	3	2	4	3	4	3	4	3	3	2	31
44	2	3	3	2	2	3	3	2	4	3	3	2	3	4	27
45	3	2	2	2	2	5	4	2	3	3	3	4	3	3	28

46	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	30
47	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	4	3	2	4	33
48	4	4	2	2	2	4	2	4	4	3	2	3	3	3	31
49	2	4	3	2	3	3	2	2	5	4	3	4	5	4	30
50	3	3	3	2	2	3	4	4	4	2	3	2	3	2	30
51	5	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	5	3	37
52	3	2	3	3	4	4	4	2	2	3	2	5	4	2	30
53	5	3	4	4	2	2	4	3	2	2	3	3	3	4	31
54	2	4	2	4	3	3	3	2	3	2	5	5	2	3	28
55	4	3	3	3	2	5	4	2	2	2	3	4	3	4	30
56	2	4	5	4	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	29
57	2	5	3	2	3	5	3	3	2	4	3	3	4	4	32
58	2	4	5	3	3	3	3	5	3	3	4	3	2	4	34
59	4	3	2	2	2	2	2	4	2	4	2	3	3	3	27
60	2	3	4	4	2	2	3	3	4	3	3	4	5	4	30
61	2	3	3	4	3	2	2	2	3	1	5	2	3	2	25
62	2	4	4	2	3	4	4	1	4	3	3	3	5	3	31
63	2	2	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	2	32
64	2	3	3	2	4	4	2	3	2	3	3	3	3	4	28
65	2	3	2	2	2	4	3	2	2	2	4	4	2	3	24
66	2	3	4	4	3	4	2	3	3	4	2	4	4	3	32
67	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	31
68	2	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	3	3	4	35
69	2	2	4	4	2	4	4	3	2	4	4	4	3	4	31
70	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	2	4	3	3	33
71	3	3	4	4	5	4	3	3	3	4	3	3	4	4	36
72	4	4	2	2	3	2	4	4	4	2	5	4	2	4	31
73	2	4	3	3	5	3	2	2	4	3	3	2	3	3	31
74	3	3	2	2	4	2	3	3	3	2	5	3	5	4	27
75	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	2	37
76	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	28
77	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	39
78	4	2	2	4	3	2	2	4	2	4	2	2	4	4	29
79	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32
80	2	3	5	4	4	3	5	4	5	4	5	5	4	3	39

Skor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Jumlah	Total Skor
1	0	1	0	0	0	1	0	1	2	1	0	0	0	0	6	6
2	23	18	22	22	23	20	19	23	22	19	12	9	12	15	259	518
3	34	33	28	26	32	32	32	27	32	33	40	36	37	30	452	1,356
4	12	27	26	27	21	22	25	27	20	24	15	24	20	35	325	1,300
5	11	1	4	5	4	5	4	2	4	3	13	11	11	0	78	390
jml	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	1120	3570

Skor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Persen
1	-	1.25	-	-	-	1.25	-	1.25	2.50	1.25	-	-	-	-	0.54
2	28.75	22.50	27.50	27.50	28.75	25.00	23.75	28.75	27.50	23.75	15.00	11.25	15.00	18.75	23.13
3	42.50	41.25	35.00	32.50	40.00	40.00	40.00	33.75	40.00	41.25	50.00	45.00	46.25	37.50	40.36
4	15.00	33.75	32.50	33.75	26.25	27.50	31.25	33.75	25.00	30.00	18.75	30.00	25.00	43.75	29.02
5	13.75	1.25	5.00	6.25	5.00	6.25	5.00	2.50	5.00	3.75	16.25	13.75	13.75	-	6.96
Jumlah	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100.00



3. Data Tabulasi variabel Kepuasan Kerja

No Resp	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jumlah
1	4	3	3	2	4	3	3	4	3	3	32
2	4	3	2	1	4	3	2	4	3	2	28
3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	34
4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	37
5	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	29
6	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
7	3	2	2	2	3	4	3	3	2	2	26
8	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	32
9	4	3	3	3	2	4	4	4	3	2	32
10	4	3	2	2	3	2	3	3	3	4	29
11	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	37
12	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3	34
13	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	31
14	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	35
15	3	2	2	2	3	4	4	3	3	4	30
16	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	37
17	3	2	2	3	4	3	3	2	3	3	28
18	4	2	4	4	4	3	2	4	4	4	35
19	4	3	3	4	3	3	4	3	2	2	31
20	4	3	2	4	3	3	4	2	2	3	30
21	3	3	4	4	3	2	3	2	3	2	29
22	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	34
23	2	3	3	4	4	4	4	3	2	2	31
24	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	34
25	3	2	2	4	4	4	4	4	4	2	33
26	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	27
27	2	2	4	3	3	3	4	4	4	3	32
28	3	2	4	3	2	2	3	2	2	2	25
29	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	29
30	1	2	4	4	4	3	3	2	3	3	29
31	2	3	2	3	3	3	2	4	3	2	27
32	3	3	4	4	4	5	2	3	4	4	36
33	2	2	3	2	2	4	4	3	3	3	28
34	2	3	1	2	3	2	4	1	2	2	22
35	3	3	2	3	2	4	2	2	3	4	28
36	3	2	3	3	4	4	2	3	3	4	31
37	4	3	2	2	2	2	4	2	2	4	27
38	3	4	4	3	3	2	4	2	3	3	31
39	3	5	4	3	2	5	4	3	3	5	37
40	3	4	3	3	4	3	4	3	2	4	33
41	3	3	4	4	4	2	3	3	4	5	35
42	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	32
43	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	34
44	2	5	3	2	5	3	4	4	4	3	35

45	3	4	5	4	4	4	3	2	2	3	34
46	1	2	4	3	2	5	4	3	3	2	29
47	2	3	5	3	3	4	5	4	3	3	35
48	3	3	4	2	2	4	2	4	3	2	29
49	2	2	4	5	3	2	4	3	3	4	32
50	2	3	4	3	3	2	4	4	4	4	33
51	3	3	4	3	2	5	4	2	3	3	32
52	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	35
53	4	2	4	4	4	4	3	3	2	2	32
54	2	4	5	3	3	3	4	4	4	2	34
55	4	3	4	4	4	4	2	3	3	2	33
56	2	4	3	2	2	2	4	4	4	2	29
57	2	5	3	2	3	4	3	2	2	4	30
58	2	4	5	3	4	3	2	4	3	3	33
59	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2	33
60	2	4	3	2	4	3	2	3	3	4	30
61	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	34
62	2	4	4	4	4	4	4	2	3	3	34
63	2	4	3	3	2	3	3	4	4	4	32
64	2	4	3	2	4	4	4	3	2	2	30
65	2	3	3	4	3	5	2	4	2	2	30
66	2	4	4	4	3	3	2	2	5	2	31
67	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	28
68	2	4	4	4	2	4	3	2	3	3	31
69	2	4	4	3	3	3	3	4	2	2	30
70	3	4	4	3	2	4	4	4	2	3	33
71	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	29
72	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	37
73	1	2	2	4	3	3	2	4	3	2	26
74	4	3	3	4	3	5	4	4	3	3	36
75	4	3	2	4	3	2	4	4	3	2	31
76	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	33
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
78	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	26
79	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41
80	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	24

Skor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jumlah	Total Skor
1	3	0	1	1	0	0	0	1	0	0	6	6
2	27	19	14	15	16	17	16	17	18	26	185	370
3	28	32	26	31	33	25	28	27	41	27	298	894
4	22	26	35	32	30	31	35	35	20	25	291	1,164
5	0	3	4	1	1	7	1	0	1	2	20	100
Jumlah	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	800	2534

Skor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Persen
1	3.75	-	1.25	1.25	-	-	-	1.25	-	-	0.75
2	33.75	23.75	17.50	18.75	20.00	21.25	20.00	21.25	22.50	32.50	23.13
3	35.00	40.00	32.50	38.75	41.25	31.25	35.00	33.75	51.25	33.75	37.25
4	27.50	32.50	43.75	40.00	37.50	38.75	43.75	43.75	25.00	31.25	36.38
5	-	3.75	5.00	1.25	1.25	8.75	1.25	-	1.25	2.50	2.50
Jumlah	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100



4. Data Tabulasi Variabel Kinerja

No Resp	1	2	3	4	5	6	7	8	Jumlah
1	4	4	3	4	2	1	4	4	26
2	3	4	4	3	4	3	3	4	28
3	4	5	4	2	4	4	4	1	28
4	4	4	5	4	4	4	4	4	33
5	3	3	2	4	2	3	3	3	23
6	4	2	5	4	2	4	4	2	27
7	4	4	3	4	2	1	4	4	26
8	3	4	4	3	4	4	3	4	29
9	4	5	4	2	4	4	4	5	32
10	4	4	5	4	4	4	4	1	30
11	3	3	2	4	2	2	3	3	22
12	4	2	5	4	2	4	4	1	26
13	4	3	3	3	4	3	2	3	25
14	4	4	3	4	2	4	4	3	28
15	3	4	4	3	4	3	4	4	29
16	4	5	4	2	4	4	5	4	32
17	4	4	5	4	4	4	4	5	34
18	3	3	2	4	2	3	3	2	22
19	4	2	5	4	2	4	2	5	28
20	2	3	2	4	4	4	3	4	26
21	4	2	5	2	3	4	4	3	27
22	3	2	2	4	4	5	4	2	26
23	4	4	3	4	2	4	5	1	27
24	3	4	4	3	4	3	2	4	27
25	4	5	4	2	4	2	5	4	30
26	4	4	5	4	4	5	4	2	32
27	3	3	2	4	2	4	4	4	26
28	4	2	5	4	2	3	3	4	27
29	3	3	3	4	3	4	4	5	29
30	4	4	2	5	3	4	4	4	30
31	4	4	3	4	2	3	3	3	26
32	4	4	3	4	2	4	4	2	27
33	3	4	4	3	4	4	4	4	30
34	4	5	4	2	4	2	3	4	28
35	4	4	5	4	4	4	4	5	34
36	3	3	2	4	2	4	4	4	26
37	4	2	5	4	2	2	3	3	25
38	3	4	2	4	4	2	4	2	25
39	3	5	3	4	4	3	4	2	28
40	3	4	2	3	1	4	3	4	24
41	3	3	4	4	5	4	2	4	29
42	2	2	3	4	4	5	4	4	28
43	3	1	3	3	3	2	4	2	21
44	2	5	3	4	2	5	4	2	27

45	4	4	3	4	2	4	4	4	29
46	3	4	4	3	4	2	3	4	27
47	4	5	4	2	4	4	4	5	32
48	4	4	5	4	4	4	4	4	33
49	3	3	2	4	2	2	3	3	22
50	4	2	5	4	2	2	4	2	25
51	4	4	2	4	2	5	4	3	28
52	2	4	2	2	3	2	2	3	20
53	4	2	4	4	3	4	2	4	27
54	2	4	3	4	4	3	4	2	26
55	4	3	4	5	4	2	4	4	30
56	2	4	4	4	5	4	4	3	30
57	2	5	3	3	2	4	2	4	25
58	2	4	4	2	5	4	2	5	28
59	4	3	4	5	2	3	4	4	29
60	4	4	3	4	2	4	4	3	28
61	3	4	4	3	4	3	4	4	29
62	4	5	4	2	4	4	5	4	32
63	4	4	5	4	4	4	4	5	34
64	3	3	2	4	2	3	3	2	22
65	4	2	5	4	2	4	2	5	28
66	2	4	2	3	3	4	2	2	22
67	3	4	4	3	4	2	2	4	26
68	2	3	4	4	3	4	2	3	25
69	2	4	5	4	2	4	3	3	27
70	3	4	4	5	4	4	2	5	31
71	2	3	3	2	4	2	3	4	23
72	3	4	2	5	4	4	4	3	29
73	4	4	3	4	2	3	4	4	28
74	4	4	3	4	2	4	4	4	29
75	4	4	3	4	2	4	3	4	28
76	3	4	4	3	4	4	4	4	30
77	4	5	4	2	4	3	3	4	29
78	4	4	5	4	4	4	4	5	34
79	3	3	2	4	2	4	4	4	26
80	4	2	5	4	2	3	3	3	26

Skor	1	2	3	4	5	6	7	8	Jumlah	%
1	0	1	0	0	1	2	0	4	8	8
2	12	12	17	12	32	13	13	13	124	248
3	26	16	20	14	8	16	19	16	135	405
4	42	40	25	49	36	44	44	36	316	1,264
5	0	11	18	5	3	5	4	11	57	285
Jumlah	80	80	80	80	80	80	80	80	640	2210

Skor	1	2	3	4	5	6	7	8	Persentase
1	-	1.25	-	-	1.25	2.50	-	5.00	1.25
2	15.00	15.00	21.25	15.00	40.00	16.25	16.25	16.25	19.38
3	32.50	20.00	25.00	17.50	10.00	20.00	23.75	20.00	21.09
4	52.50	50.00	31.25	61.25	45.00	55.00	55.00	45.00	49.38
5	-	13.75	22.50	6.25	3.75	6.25	5.00	13.75	8.91
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00



Lampiran 6 : Hasil Pengujian Validitas Data

1. Uji Validitas Data Variabel Komitmen Kerja

		Total
Komitmen1	Pearson Correlation	.484**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Komitmen 2	Pearson Correlation	.314**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	80
Komitmen 3	Pearson Correlation	.353**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	80
Komitmen4	Pearson Correlation	.368**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	80
Komitmen5	Pearson Correlation	.436**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Komitmen6	Pearson Correlation	.494**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Komitmen7	Pearson Correlation	.353**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	80
Komitmen8	Pearson Correlation	.349**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	80
Komitmen9	Pearson Correlation	.301**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	80
Komitmen10	Pearson Correlation	.519**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Total	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	80

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

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

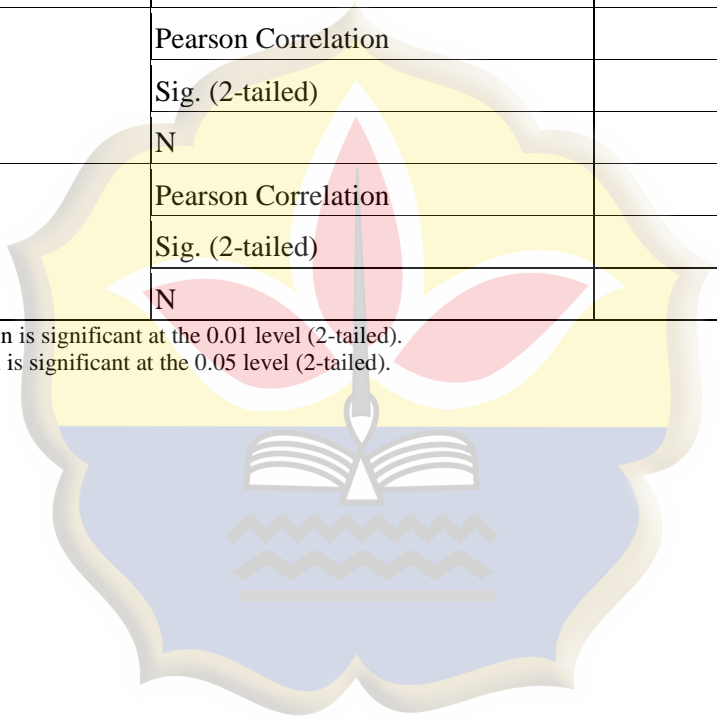
2. Uji Validitas Data Variabel QWL

		Total
QWL1	Pearson Correlation	.408**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
QWL2	Pearson Correlation	.358*
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	80
QWL3	Pearson Correlation	.320**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	80
QWL4	Pearson Correlation	.467**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
QWL5	Pearson Correlation	.380**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	80
QWL6	Pearson Correlation	.377**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	80
QWL7	Pearson Correlation	.448**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
QWL8	Pearson Correlation	.431**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
QWL9	Pearson Correlation	.463**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
QWL10	Pearson Correlation	.450**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80

QWL11	Pearson Correlation	.575**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
QWL12	Pearson Correlation	.470**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
QWL13	Pearson Correlation	.437**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
QWL14	Pearson Correlation	.511**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Total	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	80

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

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



3.Uji Validitas Data Variabel Kepuasan Kerja

		Total
Kepker1	Pearson Correlation	.365**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	80
Kepker2	Pearson Correlation	.442**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Kepker3	Pearson Correlation	.594**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Kepker4	Pearson Correlation	.480**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Kepker5	Pearson Correlation	.410**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Kepker6	Pearson Correlation	.352**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	80
Kepker7	Pearson Correlation	.395**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Kepker8	Pearson Correlation	.455**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Kepker9	Pearson Correlation	.531**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80

Kepker10	Pearson Correlation	.462**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Total	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	80

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

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



4. Uji Validitas Data Variabel Kinerja

Item		Total
Kinerja1	Pearson Correlation	.445**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Kinerja2	Pearson Correlation	.420**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Kinerja3	Pearson Correlation	.576**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Kinerja4	Pearson Correlation	.432
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Kinerja5	Pearson Correlation	.490**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Kinerja6	Pearson Correlation	.438**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Kinerja7	Pearson Correlation	.427**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Kinerja8	Pearson Correlation	.477**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Total	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	80

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

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

Lampiran 7 : Hasil Pengujian Reliabilitas Data

1. Komitmen Kerja

RELIABILYTY/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

FILE='C:\Users\hp2560\Documents\DataTesisAKP\Data Reliability\Kom.sav'

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.910	.177	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja1	3.2750	.69309	80
Kinerja2	3.1250	.66323	80
Kinerja3	3.3625	.71589	80
Kinerja4	3.1875	.65784	80
Kinerja5	3.2750	.71112	80
Kinerja6	3.2250	.77908	80
Kinerja7	3.2625	.77531	80
Kinerja8	3.3125	.75630	80
Kinerja9	3.1625	.75379	80
Kinerja10	3.3000	.83287	80

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	.008	-.184	.346	.530	-1.886	.016	10

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
32.4875	5.949	2.43910	10

2. QWL

RELIABILYTY
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 FILE='C:\Users\hp2560\Documents\DataTesis
 AKP\Data Reliability\QWL.sav'

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.884	.173	14

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
QWL1	3.1375	.99038	80
QWL2	3.1125	.81121	80
QWL3	3.1500	.88732	80
QWL4	3.1875	.91532	80
QWL5	3.0750	.86822	80
QWL6	3.1250	.90533	80
QWL7	3.1750	.85351	80
QWL8	3.0750	.88267	80
QWL9	3.0250	.91368	80
QWL10	3.1125	.85675	80
QWL11	3.3625	.93109	80
QWL12	3.4625	.87067	80
QWL13	3.3750	.90533	80
QWL14	3.2500	.75473	80

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	.015	-.250	.350	.600	-1.401	.015	14

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
44.6250	13.174	3.62961	14

3. Kepuasan Kerja

RELIABILYTY
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 FILE='C:\Users\hp2560\Documents\DataTesis AKP\Data Reliability\Kepsn.sav'

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.893	.534	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kepker1	2.8625	.86776	80
Kepker2	3.1625	.83353	80
Kepker3	3.3375	.87067	80
Kepker4	3.2125	.80652	80
Kepker5	3.2000	.76968	80
Kepker6	3.3500	.91541	80
Kepker7	3.2625	.79147	80
Kepker8	3.2000	.81753	80
Kepker9	3.0500	.72740	80
Kepker10	3.0375	.86337	80

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	.103	-.129	.387	.516	-3.007	.012	10

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
31.6750	13.083	3.61703	10

4. Kinerja

RELIABILYTY

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

FILE='C:\Users\hp 2560\Documents\Data Tesis AKP\Data Reliability\Kinerja.sav'

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.832	.319	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja1	3.3750	.73562	80
Kinerja2	3.6000	.94935	80
Kinerja3	3.5500	1.06617	80
Kinerja4	3.5875	.82207	80
Kinerja5	3.1000	1.02624	80
Kinerja6	3.4625	.92700	80
Kinerja7	3.4875	.82667	80
Kinerja8	3.4625	1.07849	80

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	.055	-.360	.395	.755	-1.098	.036	8

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
27.6250	9.883	3.14371	8

Lampiran 8 : Pengujian Normalitas Data

```

NPAR TESTS
  /K-S(NORMAL)=X1 X2 Y Z
  /STATISTICS DESCRIPTIVES
  /MISSING ANALYSIS.
  
```

NPar Tests

```

FILE='C:\Users\hp 2560\Documents\Data Tesis AKP\Data Path
Analysis.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
  
```

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Komitmen (X1)	80	32.49	2.439	25	39
QWL (X2)	80	31.18	3.295	24	39
Kepuasan (Y)	80	31.68	3.617	22	41
Kinerja (Z)	80	27.63	3.144	20	34

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Komitmen (X1)	QWL (X2)	Kepuasan (Y)	Kinerja (Z)
N		80	80	80	80
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	32.4875	31.1750	31.6750	27.6250
	Std. Deviation	2.43910	3.29470	3.61703	3.14371
Most Extreme Differences	Absolute	.158	.121	.061	.103
	Positive	.143	.121	.060	.093
	Negative	-.158	-.065	-.061	-.103
Kolmogorov-Smirnov Z		1.416	1.084	.544	.918
Asymp. Sig. (2-tailed)		.536	.191	.929	.369

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data

Lampiran 9 : Data Interval

1. Variabel Komitmen Kerja

No Res	Pertanyaan										Rata-rata
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2.36	3.58	4.82	3.58	4.82	3.58	3.58	4.82	3.58	4.82	3.95
2	4.82	4.82	2.36	3.58	3.58	3.58	4.82	4.82	3.58	3.58	3.95
3	4.82	2.36	3.58	3.58	4.82	4.82	2.36	4.82	3.58	4.82	3.96
4	4.82	3.58	4.82	3.58	4.82	2.36	3.58	4.82	2.36	2.36	3.71
5	3.58	4.82	3.58	3.58	4.82	3.58	4.82	4.82	2.36	3.58	3.95
6	3.58	4.82	4.82	3.58	3.58	4.82	3.58	3.58	3.58	3.58	3.95
7	3.58	4.82	3.58	3.58	3.58	4.82	3.58	4.82	3.58	2.36	3.83
8	3.58	3.58	4.82	3.58	2.36	4.82	3.58	4.82	2.36	6.25	3.98
9	4.82	3.58	4.82	4.82	3.58	3.58	4.82	4.82	3.58	4.82	4.32
10	3.58	3.58	4.82	3.58	4.82	3.58	4.82	4.82	3.58	3.58	4.08
11	3.58	2.36	2.36	3.58	3.58	1.00	4.82	4.82	3.58	4.82	3.45
12	4.82	2.36	3.58	3.58	3.58	2.36	2.36	2.36	2.36	2.36	2.97
13	2.36	3.58	6.25	3.58	4.82	2.36	3.58	3.58	3.58	4.82	3.85
14	3.58	3.58	3.58	3.58	2.36	3.58	6.25	4.82	4.82	2.36	3.85
15	3.58	4.82	3.58	4.82	3.58	3.58	1.00	4.82	2.36	3.58	3.57
16	3.58	3.58	4.82	3.58	3.58	4.82	3.58	4.82	3.58	4.82	4.08
17	3.58	3.58	4.82	3.58	4.82	3.58	4.82	3.58	4.82	3.58	4.08
18	4.82	3.58	4.82	3.58	3.58	3.58	3.58	3.58	4.82	3.58	3.95
19	3.58	3.58	4.82	3.58	4.82	4.82	3.58	3.58	4.82	3.58	4.08
20	3.58	3.58	4.82	3.58	4.82	3.58	3.58	3.58	3.58	4.82	3.95
21	4.82	3.58	4.82	3.58	3.58	3.58	2.36	1.00	3.58	4.82	3.57
22	3.58	3.58	4.82	3.58	4.82	4.82	2.36	3.58	3.58	4.82	3.95
23	4.82	3.58	4.82	3.58	3.58	2.36	3.58	3.58	2.36	2.36	3.46
24	3.58	3.58	3.58	3.58	4.82	3.58	3.58	4.82	2.36	3.58	3.71
25	4.82	2.36	4.82	4.82	2.36	3.58	4.82	2.36	3.58	6.25	3.98
26	3.58	3.58	4.82	2.36	3.58	3.58	4.82	3.58	3.58	3.58	3.71
27	2.36	2.36	4.82	3.58	4.82	3.58	4.82	3.58	4.82	3.58	3.83
28	3.58	3.58	3.58	4.82	3.58	2.36	3.58	3.58	4.82	2.36	3.58
29	4.82	3.58	3.58	4.82	3.58	2.36	4.82	4.82	2.36	3.58	3.83
30	3.58	3.58	3.58	4.82	3.58	3.58	2.36	4.82	3.58	3.58	3.71
31	3.58	3.58	3.58	3.58	4.82	3.58	3.58	3.58	2.36	2.36	3.46
32	4.82	4.82	4.82	3.58	4.82	6.25	6.25	4.82	2.36	4.82	4.74
33	2.36	3.58	3.58	3.58	4.82	3.58	4.82	3.58	4.82	3.58	3.83
34	3.58	3.58	3.58	2.36	2.36	3.58	4.82	3.58	3.58	2.36	3.34
35	6.25	3.58	4.82	2.36	3.58	3.58	4.82	3.58	4.82	4.82	4.22
36	3.58	3.58	2.36	3.58	6.25	3.58	3.58	4.82	4.82	4.82	4.10
37	3.58	3.58	4.82	3.58	3.58	4.82	4.82	2.36	2.36	4.82	3.83
38	4.82	4.82	2.36	4.82	3.58	4.82	2.36	3.58	3.58	3.58	3.83
39	4.82	2.36	3.58	2.36	3.58	4.82	3.58	4.82	2.36	6.25	3.85
40	4.82	3.58	4.82	3.58	4.82	3.58	4.82	3.58	2.36	4.82	4.08
41	3.58	4.82	3.58	3.58	3.58	3.58	4.82	3.58	3.58	6.25	4.10
42	3.58	4.82	3.58	3.58	4.82	3.58	4.82	3.58	3.58	4.82	4.08

43	3.58	4.82	3.58	3.58	3.58	3.58	3.58	4.82	3.58	4.82	3.95
44	3.58	3.58	4.82	2.36	2.36	4.82	3.58	4.82	3.58	3.58	3.71
45	4.82	3.58	4.82	2.36	2.36	3.58	3.58	4.82	3.58	4.82	3.83
46	3.58	3.58	4.82	3.58	4.82	3.58	2.36	2.36	3.58	2.36	3.46
47	3.58	2.36	2.36	3.58	3.58	4.82	2.36	3.58	3.58	3.58	3.34
48	4.82	2.36	3.58	3.58	4.82	2.36	3.58	6.25	4.82	3.58	3.98
49	2.36	3.58	6.25	4.82	3.58	3.58	3.58	3.58	6.25	4.82	4.24
50	3.58	3.58	3.58	4.82	3.58	3.58	4.82	3.58	4.82	2.36	3.83
51	3.58	4.82	3.58	4.82	3.58	4.82	3.58	3.58	4.82	3.58	4.08
52	3.58	2.36	3.58	3.58	4.82	4.82	4.82	4.82	2.36	3.58	3.83
53	6.25	3.58	3.58	3.58	4.82	3.58	4.82	2.36	3.58	4.82	4.10
54	3.58	3.58	4.82	4.82	2.36	4.82	4.82	3.58	4.82	3.58	4.08
55	4.82	3.58	4.82	2.36	3.58	3.58	3.58	4.82	3.58	4.82	3.95
56	3.58	3.58	4.82	3.58	4.82	3.58	3.58	4.82	3.58	2.36	3.83
57	2.36	6.25	3.58	4.82	3.58	6.25	4.82	4.82	3.58	4.82	4.49
58	2.36	4.82	3.58	4.82	3.58	4.82	3.58	4.82	4.82	3.58	4.08
59	4.82	3.58	3.58	4.82	3.58	4.82	4.82	3.58	4.82	4.82	4.32
60	2.36	3.58	3.58	4.82	4.82	4.82	3.58	4.82	4.82	3.58	4.08
61	3.58	3.58	4.82	3.58	4.82	2.36	3.58	2.36	4.82	1.00	3.45
62	4.82	4.82	3.58	3.58	4.82	3.58	4.82	2.36	3.58	3.58	3.95
63	4.82	2.36	3.58	4.82	2.36	4.82	2.36	3.58	6.25	3.58	3.85
64	4.82	3.58	4.82	2.36	3.58	3.58	3.58	3.58	3.58	3.58	3.71
65	3.58	3.58	4.82	3.58	3.58	3.58	4.82	4.82	4.82	4.82	4.20
66	4.82	4.82	2.36	3.58	4.82	4.82	2.36	4.82	3.58	3.58	3.96
67	4.82	2.36	3.58	4.82	4.82	2.36	3.58	4.82	4.82	4.82	4.08
68	4.82	3.58	3.58	4.82	3.58	4.82	3.58	3.58	4.82	3.58	4.08
69	3.58	4.82	4.82	2.36	4.82	2.36	4.82	4.82	2.36	2.36	3.71
70	3.58	4.82	2.36	3.58	2.36	3.58	4.82	2.36	3.58	4.82	3.59
71	3.58	4.82	3.58	4.82	3.58	4.82	4.82	3.58	4.82	4.82	4.32
72	3.58	3.58	4.82	3.58	4.82	3.58	3.58	4.82	3.58	3.58	3.95
73	4.82	4.82	4.82	4.82	4.82	3.58	3.58	4.82	3.58	4.82	4.45
74	3.58	3.58	4.82	3.58	4.82	3.58	3.58	4.82	3.58	3.58	3.95
75	3.58	3.58	3.58	4.82	3.58	4.82	3.58	3.58	4.82	4.82	4.08
76	4.82	4.82	3.58	4.82	3.58	4.82	4.82	3.58	4.82	4.82	4.45
77	2.36	3.58	3.58	4.82	3.58	4.82	3.58	3.58	4.82	4.82	3.95
78	3.58	3.58	2.36	2.36	2.36	2.36	3.58	2.36	3.58	3.58	2.97
79	3.58	4.82	2.36	3.58	2.36	3.58	4.82	2.36	3.58	3.58	3.46
80	4.82	2.36	3.58	6.25	3.58	6.25	2.36	3.58	3.58	3.58	3.99

2. Variabel QWL

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Rata2
1	3.71	2.60	2.60	3.71	2.60	2.60	4.70	4.70	1.00	2.60	3.71	4.70	3.71	4.70	3.40
2	3.71	4.70	4.70	3.71	2.60	3.71	2.60	2.60	2.60	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.53
3	3.71	3.71	4.70	3.71	4.70	3.71	2.60	2.60	3.71	3.71	4.70	3.71	4.70	4.70	3.91
4	4.70	4.70	2.60	3.71	3.71	3.71	4.70	4.70	2.60	4.70	2.60	4.70	2.60	4.70	3.89
5	2.60	4.70	3.71	3.71	4.70	3.71	3.71	4.70	2.60	2.60	3.71	2.60	3.71	3.71	3.61
6	3.71	3.71	2.60	3.71	3.71	3.71	2.60	2.60	3.71	3.71	5.79	3.71	5.79	4.70	3.84
7	5.79	4.70	2.60	4.70	4.70	3.71	4.70	4.70	3.71	5.79	3.71	5.79	3.71	2.60	4.35
8	3.71	2.60	3.71	2.60	4.70	3.71	3.71	4.70	2.60	3.71	5.79	3.71	5.79	3.71	3.91
9	5.79	3.71	3.71	3.71	3.71	4.70	4.70	2.60	2.60	5.79	4.70	5.79	4.70	2.60	4.20
10	4.70	2.60	4.70	5.79	4.70	2.60	4.70	3.71	3.71	4.70	3.71	4.70	3.71	4.70	4.20
11	3.71	4.70	5.79	3.71	2.60	2.60	3.71	2.60	3.71	3.71	3.71	4.70	2.60	3.71	3.68
12	2.60	3.71	4.70	5.79	3.71	4.70	4.70	2.60	2.60	2.60	3.71	3.71	3.71	4.70	3.82
13	4.70	3.71	3.71	4.70	2.60	4.70	2.60	3.71	3.71	4.70	4.70	3.71	3.71	3.71	3.91
14	3.71	2.60	2.60	3.71	4.70	2.60	3.71	3.71	3.71	3.71	2.60	3.71	4.70	4.70	3.61
15	3.71	4.70	4.70	2.60	3.71	3.71	3.71	3.71	1.00	3.71	3.71	4.70	2.60	4.70	3.64
16	3.71	3.71	4.70	4.70	3.71	2.60	2.60	5.79	2.60	3.71	5.79	2.60	3.71	3.71	3.83
17	4.70	4.70	2.60	3.71	2.60	4.70	3.71	4.70	2.60	2.60	3.71	3.71	5.79	4.70	3.90
18	2.60	4.70	3.71	3.71	4.70	3.71	3.71	3.71	4.70	4.70	5.79	5.79	3.71	2.60	4.13
19	3.71	3.71	2.60	5.79	4.70	4.70	4.70	4.70	3.71	4.70	4.70	3.71	5.79	3.71	4.35
20	5.79	4.70	2.60	4.70	2.60	4.70	2.60	4.70	4.70	2.60	3.71	5.79	4.70	2.60	4.04
21	3.71	2.60	3.71	2.60	3.71	3.71	3.71	3.71	4.70	3.71	3.71	4.70	3.71	4.70	3.76
22	5.79	3.71	3.71	4.70	5.79	4.70	5.79	4.70	3.71	2.60	3.71	3.71	2.60	3.71	4.21
23	4.70	2.60	4.70	3.71	3.71	2.60	3.71	2.60	4.70	2.60	4.70	4.70	4.70	3.71	3.82
24	5.79	1.00	2.60	4.70	5.79	3.71	5.79	3.71	2.60	3.71	2.60	3.71	4.70	2.60	3.79
25	4.70	2.60	3.71	5.79	3.71	1.00	4.70	2.60	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	4.70	3.72
26	3.71	3.71	3.71	4.70	2.60	2.60	3.71	4.70	3.71	4.70	5.79	4.70	3.71	4.70	4.05
27	2.60	2.60	2.60	3.71	4.70	3.71	2.60	3.71	3.71	3.71	3.71	2.60	3.71	3.71	3.38
28	3.71	2.60	3.71	2.60	3.71	2.60	4.70	3.71	4.70	4.70	5.79	3.71	4.70	4.70	3.97
29	3.71	2.60	2.60	4.70	3.71	2.60	3.71	2.60	2.60	4.70	4.70	5.79	2.60	4.70	3.67
30	3.71	4.70	4.70	5.79	3.71	3.71	3.71	4.70	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	4.07
31	3.71	3.71	4.70	2.60	4.70	3.71	3.71	3.71	5.79	4.70	2.60	5.79	3.71	4.70	4.13
32	4.70	4.70	2.60	4.70	2.60	5.79	5.79	4.70	3.71	2.60	3.71	4.70	3.71	3.71	4.12
33	2.60	3.71	2.60	2.60	2.60	4.70	3.71	2.60	5.79	3.71	3.71	3.71	4.70	4.70	3.67
34	3.71	3.71	4.70	4.70	3.71	2.60	3.71	2.60	4.70	2.60	4.70	3.71	2.60	4.70	3.75
35	5.79	3.71	3.71	4.70	2.60	4.70	3.71	4.70	3.71	4.70	2.60	3.71	3.71	3.71	3.98
36	3.71	4.70	4.70	2.60	4.70	4.70	3.71	3.71	2.60	3.71	3.71	4.70	5.79	4.70	4.12

37	5.79	2.60	4.70	3.71	2.60	2.60	4.70	4.70	4.70	3.71	5.79	2.60	3.71	2.60	3.89
38	3.71	3.71	3.71	2.60	4.70	2.60	2.60	4.70	3.71	2.60	3.71	3.71	5.79	3.71	3.68
39	3.71	3.71	2.60	2.60	3.71	3.71	2.60	2.60	3.71	4.70	5.79	5.79	4.70	2.60	3.75
40	3.71	3.71	4.70	4.70	4.70	3.71	4.70	4.70	2.60	4.70	4.70	3.71	3.71	4.70	4.20
41	3.71	3.71	3.71	4.70	3.71	3.71	3.71	4.70	3.71	5.79	3.71	5.79	2.60	3.71	4.07
42	2.60	4.70	4.70	2.60	4.70	4.70	4.70	2.60	3.71	4.70	2.60	4.70	4.70	3.71	3.96
43	3.71	2.60	4.70	3.71	3.71	2.60	4.70	3.71	4.70	3.71	4.70	3.71	3.71	2.60	3.76
44	2.60	3.71	3.71	2.60	2.60	3.71	3.71	2.60	4.70	3.71	3.71	2.60	3.71	4.70	3.46
45	3.71	2.60	2.60	2.60	2.60	5.79	4.70	2.60	3.71	3.71	3.71	4.70	3.71	3.71	3.60
46	3.71	4.70	4.70	3.71	3.71	3.71	2.60	3.71	3.71	2.60	3.71	3.71	4.70	4.70	3.83
47	3.71	3.71	4.70	3.71	3.71	5.79	3.71	3.71	3.71	3.71	4.70	3.71	2.60	4.70	3.99
48	4.70	4.70	2.60	2.60	2.60	4.70	2.60	4.70	4.70	3.71	2.60	3.71	3.71	3.71	3.67
49	2.60	4.70	3.71	2.60	3.71	3.71	2.60	2.60	5.79	4.70	3.71	4.70	5.79	4.70	3.97
50	3.71	3.71	3.71	2.60	2.60	3.71	4.70	4.70	4.70	2.60	3.71	2.60	3.71	2.60	3.53
51	5.79	4.70	3.71	4.70	4.70	3.71	3.71	4.70	4.70	3.71	4.70	3.71	5.79	3.71	4.43
52	3.71	2.60	3.71	3.71	4.70	4.70	4.70	2.60	2.60	3.71	2.60	5.79	4.70	2.60	3.75
53	5.79	3.71	4.70	4.70	2.60	2.60	4.70	3.71	2.60	2.60	3.71	3.71	3.71	4.70	3.82
54	2.60	4.70	2.60	4.70	3.71	3.71	3.71	2.60	3.71	2.60	5.79	5.79	2.60	3.71	3.75
55	4.70	3.71	3.71	3.71	2.60	5.79	4.70	2.60	2.60	2.60	3.71	4.70	3.71	4.70	3.82
56	2.60	4.70	5.79	4.70	2.60	3.71	2.60	3.71	2.60	2.60	3.71	4.70	3.71	3.71	3.67
57	2.60	5.79	3.71	2.60	3.71	5.79	3.71	3.71	2.60	4.70	3.71	3.71	4.70	4.70	3.98
58	2.60	4.70	5.79	3.71	3.71	3.71	3.71	5.79	3.71	3.71	4.70	3.71	2.60	4.70	4.06
59	4.70	3.71	2.60	2.60	2.60	2.60	2.60	4.70	2.60	4.70	2.60	3.71	3.71	3.71	3.37
60	2.60	3.71	4.70	4.70	2.60	2.60	3.71	3.71	4.70	3.71	3.71	4.70	5.79	4.70	3.97
61	2.60	3.71	3.71	4.70	3.71	2.60	2.60	2.60	3.71	1.00	5.79	2.60	3.71	2.60	3.26
62	2.60	4.70	4.70	2.60	3.71	4.70	4.70	1.00	4.70	3.71	3.71	3.71	5.79	3.71	3.86
63	2.60	2.60	4.70	3.71	3.71	3.71	4.70	4.70	4.70	3.71	3.71	4.70	4.70	2.60	3.90
64	2.60	3.71	3.71	2.60	4.70	4.70	2.60	3.71	2.60	3.71	3.71	3.71	3.71	4.70	3.61
65	2.60	3.71	2.60	2.60	2.60	4.70	3.71	2.60	2.60	2.60	4.70	4.70	2.60	3.71	3.29
66	2.60	3.71	4.70	4.70	3.71	4.70	2.60	3.71	3.71	4.70	2.60	4.70	4.70	3.71	3.90
67	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	4.70	3.71	3.71	3.71	3.71	4.70	3.71	2.60	3.77
68	2.60	4.70	4.70	4.70	4.70	4.70	3.71	2.60	4.70	4.70	3.71	3.71	3.71	4.70	4.12
69	2.60	2.60	4.70	4.70	2.60	4.70	4.70	3.71	2.60	4.70	4.70	4.70	3.71	4.70	3.96
70	3.71	4.70	3.71	3.71	3.71	3.71	4.70	3.71	4.70	3.71	2.60	4.70	3.71	3.71	3.91
71	3.71	3.71	4.70	4.70	5.79	4.70	3.71	3.71	3.71	4.70	3.71	3.71	4.70	4.70	4.28
72	4.70	4.70	2.60	2.60	3.71	2.60	4.70	4.70	4.70	2.60	5.79	4.70	2.60	4.70	3.96
73	2.60	4.70	3.71	3.71	5.79	3.71	2.60	2.60	4.70	3.71	3.71	2.60	3.71	3.71	3.68
74	3.71	3.71	2.60	2.60	4.70	2.60	3.71	3.71	3.71	2.60	5.79	3.71	5.79	4.70	3.83
75	5.79	4.70	3.71	4.70	3.71	4.70	3.71	4.70	3.71	4.70	3.71	3.71	4.70	2.60	4.20

76	3.71	2.60	3.71	3.71	2.60	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.55
77	5.79	3.71	4.70	4.70	4.70	3.71	4.70	4.70	4.70	4.70	4.70	4.70	4.70	2.60	4.49
78	4.70	2.60	2.60	4.70	3.71	2.60	2.60	4.70	2.60	4.70	2.60	2.60	4.70	4.70	3.58
79	3.71	4.70	3.71	3.71	3.71	4.70	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.85
80	2.60	3.71	5.79	4.70	4.70	3.71	5.79	4.70	5.79	4.70	5.79	5.79	4.70	3.71	4.73



3. Variabel Kepuasan Kerja

No Res	Pertanyaan										Rata-rata
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4.65	3.56	3.56	2.51	4.65	3.56	3.56	4.65	3.56	3.56	3.78
2	4.65	3.56	2.51	1	4.65	3.56	2.51	4.65	3.56	2.51	3.32
3	3.56	3.56	4.65	4.65	3.56	3.56	4.65	3.56	3.56	4.65	4.00
4	4.65	4.65	4.65	4.65	3.56	2.51	4.65	4.65	4.65	4.65	4.33
5	2.51	3.56	3.56	3.56	3.56	4.65	3.56	2.51	3.56	3.56	3.46
6	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	3.56	4.65	4.65	4.65	4.54
7	3.56	2.51	2.51	2.51	3.56	4.65	3.56	3.56	2.51	2.51	3.14
8	3.56	2.51	3.56	4.65	4.65	3.56	3.56	4.65	3.56	3.56	3.78
9	4.65	3.56	3.56	3.56	2.51	4.65	4.65	4.65	3.56	2.51	3.79
10	4.65	3.56	2.51	2.51	3.56	2.51	3.56	3.56	3.56	4.65	3.46
11	3.56	3.56	4.65	4.65	3.56	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	4.32
12	4.65	4.65	4.65	4.65	3.56	4.65	3.56	2.51	3.56	3.56	4.00
13	2.51	3.56	3.56	3.56	3.56	4.65	3.56	4.65	3.56	3.56	3.67
14	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	3.56	3.56	4.65	3.56	2.51	4.11
15	3.56	2.51	2.51	2.51	3.56	4.65	4.65	3.56	3.56	4.65	3.57
16	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	2.51	3.56	4.65	4.65	4.65	4.33
17	3.56	2.51	2.51	3.56	4.65	3.56	3.56	2.51	3.56	3.56	3.35
18	4.65	2.51	4.65	4.65	4.65	3.56	2.51	4.65	4.65	4.65	4.11
19	4.65	3.56	3.56	4.65	3.56	3.56	4.65	3.56	2.51	2.51	3.68
20	4.65	3.56	2.51	4.65	3.56	3.56	4.65	2.51	2.51	3.56	3.57
21	3.56	3.56	4.65	4.65	3.56	2.51	3.56	2.51	3.56	2.51	3.46
22	4.65	4.65	4.65	3.56	3.56	4.65	4.65	3.56	3.56	2.51	4.00
23	2.51	3.56	3.56	4.65	4.65	4.65	4.65	3.56	2.51	2.51	3.68
24	4.65	4.65	4.65	2.51	3.56	3.56	3.56	3.56	4.65	4.65	4.00
25	3.56	2.51	2.51	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	2.51	3.90
26	3.56	3.56	3.56	3.56	2.51	2.51	2.51	3.56	3.56	3.56	3.25
27	2.51	2.51	4.65	3.56	3.56	3.56	4.65	4.65	4.65	3.56	3.79
28	3.56	2.51	4.65	3.56	2.51	2.51	3.56	2.51	2.51	2.51	3.04
29	3.56	3.56	3.56	3.56	4.65	2.51	3.56	3.56	2.51	3.56	3.46
30	1	2.51	4.65	4.65	4.65	3.56	3.56	2.51	3.56	3.56	3.42
31	2.51	3.56	2.51	3.56	3.56	3.56	2.51	4.65	3.56	2.51	3.25
32	3.56	3.56	4.65	4.65	4.65	6.1	2.51	3.56	4.65	4.65	4.25
33	2.51	2.51	3.56	2.51	2.51	4.65	4.65	3.56	3.56	3.56	3.36
34	2.51	3.56	1	2.51	3.56	2.51	4.65	1	2.51	2.51	2.63
35	3.56	3.56	2.51	3.56	2.51	4.65	2.51	2.51	3.56	4.65	3.36
36	3.56	2.51	3.56	3.56	4.65	4.65	2.51	3.56	3.56	4.65	3.68
37	4.65	3.56	2.51	2.51	2.51	2.51	4.65	2.51	2.51	4.65	3.26
38	3.56	4.65	4.65	3.56	3.56	2.51	4.65	2.51	3.56	3.56	3.68
39	3.56	6.1	4.65	3.56	2.51	6.1	4.65	3.56	3.56	6.1	4.44
40	3.56	4.65	3.56	3.56	4.65	3.56	4.65	3.56	2.51	4.65	3.89
41	3.56	3.56	4.65	4.65	4.65	2.51	3.56	3.56	4.65	6.1	4.15
42	2.51	2.51	2.51	3.56	3.56	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	3.79
43	3.56	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	2.51	3.56	3.56	3.56	4.00
44	2.51	6.1	3.56	2.51	6.1	3.56	4.65	4.65	4.65	3.56	4.19

45	3.56	4.65	6.1	4.65	4.65	4.65	3.56	2.51	2.51	3.56	4.04
46	1	2.51	4.65	3.56	2.51	6.1	4.65	3.56	3.56	2.51	3.46
47	2.51	3.56	6.1	3.56	3.56	4.65	6.1	4.65	3.56	3.56	4.18
48	3.56	3.56	4.65	2.51	2.51	4.65	2.51	4.65	3.56	2.51	3.47
49	2.51	2.51	4.65	6.1	3.56	2.51	4.65	3.56	3.56	4.65	3.83
50	2.51	3.56	4.65	3.56	3.56	2.51	4.65	4.65	4.65	4.65	3.90
51	3.56	3.56	4.65	3.56	2.51	6.1	4.65	2.51	3.56	3.56	3.82
52	3.56	2.51	3.56	3.56	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	4.11
53	4.65	2.51	4.65	4.65	4.65	4.65	3.56	3.56	2.51	2.51	3.79
54	2.51	4.65	6.1	3.56	3.56	3.56	4.65	4.65	4.65	2.51	4.04
55	4.65	3.56	4.65	4.65	4.65	4.65	2.51	3.56	3.56	2.51	3.90
56	2.51	4.65	3.56	2.51	2.51	2.51	4.65	4.65	4.65	2.51	3.47
57	2.51	6.1	3.56	2.51	3.56	4.65	3.56	2.51	2.51	4.65	3.61
58	2.51	4.65	6.1	3.56	4.65	3.56	2.51	4.65	3.56	3.56	3.93
59	4.65	4.65	3.56	3.56	4.65	3.56	3.56	4.65	3.56	2.51	3.89
60	2.51	4.65	3.56	2.51	4.65	3.56	2.51	3.56	3.56	4.65	3.57
61	2.51	3.56	3.56	4.65	3.56	3.56	4.65	4.65	4.65	4.65	4.00
62	2.51	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	2.51	3.56	3.56	4.00
63	2.51	4.65	3.56	3.56	2.51	3.56	3.56	4.65	4.65	4.65	3.79
64	2.51	4.65	3.56	2.51	4.65	4.65	4.65	3.56	2.51	2.51	3.58
65	2.51	3.56	3.56	4.65	3.56	6.1	2.51	4.65	2.51	2.51	3.61
66	2.51	4.65	4.65	4.65	3.56	3.56	2.51	2.51	6.1	2.51	3.72
67	3.56	2.51	3.56	3.56	2.51	4.65	3.56	3.56	2.51	3.56	3.35
68	2.51	4.65	4.65	4.65	2.51	4.65	3.56	2.51	3.56	3.56	3.68
69	2.51	4.65	4.65	3.56	3.56	3.56	3.56	4.65	2.51	2.51	3.57
70	3.56	4.65	4.65	3.56	2.51	4.65	4.65	4.65	2.51	3.56	3.90
71	2.51	3.56	3.56	3.56	4.65	2.51	3.56	3.56	3.56	3.56	3.46
72	3.56	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	3.56	3.56	4.32
73	1	2.51	2.51	4.65	3.56	3.56	2.51	4.65	3.56	2.51	3.10
74	4.65	3.56	3.56	4.65	3.56	6.1	4.65	4.65	3.56	3.56	4.25
75	4.65	3.56	2.51	4.65	3.56	2.51	4.65	4.65	3.56	2.51	3.68
76	3.56	3.56	4.65	3.56	3.56	4.65	3.56	3.56	3.56	4.65	3.89
77	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65
78	2.51	3.56	3.56	2.51	3.56	3.56	2.51	2.51	3.56	3.56	3.14
79	4.65	4.65	4.65	4.65	4.65	6.1	4.65	4.65	4.65	4.65	4.80
80	3.56	2.51	2.51	3.56	2.51	2.51	3.56	3.56	2.51	2.51	2.93

4. Variabel Kinerja

No	1	2	3	4	5	6	7	8	Rata2
1	4.05	4.05	3.09	4.05	2.28	1.00	4.05	4.05	3.33
2	3.09	4.05	4.05	3.09	4.05	3.09	3.09	4.05	3.57
3	4.05	5.40	4.05	2.28	4.05	4.05	4.05	1.00	3.62
4	4.05	4.05	5.4	4.05	4.05	4.05	4.05	4.05	4.22
5	3.09	3.09	2.28	4.05	2.28	3.09	3.09	3.09	3.01
6	4.05	2.28	5.40	4.05	2.28	4.05	4.05	2.28	3.56
7	4.05	4.05	3.09	4.05	2.28	1.00	4.05	4.05	3.33
8	3.09	4.05	4.05	3.09	4.05	4.05	3.09	4.05	3.69
9	4.05	5.40	4.05	2.28	4.05	4.05	4.05	5.40	4.17
10	4.05	4.05	5.40	4.05	4.05	4.05	4.05	1.00	3.84
11	3.09	3.09	2.28	4.05	2.28	2.28	3.09	3.09	2.91
12	4.05	2.28	5.40	4.05	2.28	4.05	4.05	1.00	3.40
13	4.05	3.09	3.09	3.09	4.05	3.09	2.28	3.09	3.23
14	4.05	4.05	3.09	4.05	2.28	4.05	4.05	3.09	3.59
15	3.09	4.05	4.05	3.09	4.05	3.09	4.05	4.05	3.69
16	4.05	5.40	4.05	2.28	4.05	4.05	5.40	4.05	4.17
17	4.05	4.05	5.40	4.05	4.05	4.05	4.05	5.40	4.39
18	3.09	3.09	2.28	4.05	2.28	3.09	3.09	2.28	2.91
19	4.05	2.28	5.40	4.05	2.28	4.05	2.28	5.40	3.72
20	2.28	3.09	2.28	4.05	4.05	4.05	3.09	4.05	3.37
21	4.05	2.28	5.40	2.28	3.09	4.05	4.05	3.09	3.54
22	3.09	2.28	2.28	4.05	4.05	5.40	4.05	2.28	3.44
23	4.05	4.05	3.09	4.05	2.28	4.05	5.4	1.00	3.50
24	3.09	4.05	4.05	3.09	4.05	3.09	2.28	4.05	3.47
25	4.05	5.40	4.05	2.28	4.05	2.28	5.40	4.05	3.95
26	4.05	4.05	5.40	4.05	4.05	5.40	4.05	2.28	4.17
27	3.09	3.09	2.28	4.05	2.28	4.05	4.05	4.05	3.37
28	4.05	2.28	5.40	4.05	2.28	3.09	3.09	4.05	3.54
29	3.09	3.09	3.09	4.05	3.09	4.05	4.05	5.40	3.74
30	4.05	4.05	2.28	5.40	3.09	4.05	4.05	4.05	3.88
31	4.05	4.05	3.09	4.05	2.28	3.09	3.09	3.09	3.35
32	4.05	4.05	3.09	4.05	2.28	4.05	4.05	2.28	3.49
33	3.09	4.05	4.05	3.09	4.05	4.05	4.05	4.05	3.81
34	4.05	5.40	4.05	2.28	4.05	2.28	3.09	4.05	3.66
35	4.05	4.05	5.40	4.05	4.05	4.05	4.05	5.40	4.39
36	3.09	3.09	2.28	4.05	2.28	4.05	4.05	4.05	3.37

37	4.05	2.28	5.4	4.05	2.28	2.28	3.09	3.09	3.32
38	3.09	4.05	2.28	4.05	4.05	2.28	4.05	2.28	3.27
39	3.09	5.40	3.09	4.05	4.05	3.09	4.05	2.28	3.64
40	3.09	4.05	2.28	3.09	1.00	4.05	3.09	4.05	3.09
41	3.09	3.09	4.05	4.05	5.40	4.05	2.28	4.05	3.76
42	2.28	2.28	3.09	4.05	4.05	5.40	4.05	4.05	3.66
43	3.09	1.00	3.09	3.09	3.09	2.28	4.05	2.28	2.75
44	2.28	5.4	3.09	4.05	2.28	5.40	4.05	2.28	3.60
45	4.05	4.05	3.09	4.05	2.28	4.05	4.05	4.05	3.71
46	3.09	4.05	4.05	3.09	4.05	2.28	3.09	4.05	3.47
47	4.05	5.4	4.05	2.28	4.05	4.05	4.05	5.4	4.17
48	4.05	4.05	5.40	4.05	4.05	4.05	4.05	4.05	4.22
49	3.09	3.09	2.28	4.05	2.28	2.28	3.09	3.09	2.91
50	4.05	2.28	5.40	4.05	2.28	2.28	4.05	2.28	3.33
51	4.05	4.05	2.28	4.05	2.28	5.40	4.05	3.09	3.66
52	2.28	4.05	2.28	2.28	3.09	2.28	2.28	3.09	2.70
53	4.05	2.28	4.05	4.05	3.09	4.05	2.28	4.05	3.49
54	2.28	4.05	3.09	4.05	4.05	3.09	4.05	2.28	3.37
55	4.05	3.09	4.05	5.40	4.05	2.28	4.05	4.05	3.88
56	2.28	4.05	4.05	4.05	5.40	4.05	4.05	3.09	3.88
57	2.28	5.40	3.09	3.09	2.28	4.05	2.28	4.05	3.32
58	2.28	4.05	4.05	2.28	5.40	4.05	2.28	5.40	3.72
59	4.05	3.09	4.05	5.40	2.28	3.09	4.05	4.05	3.76
60	4.05	4.05	3.09	4.05	2.28	4.05	4.05	3.09	3.59
61	3.09	4.05	4.05	3.09	4.05	3.09	4.05	4.05	3.69
62	4.05	5.4	4.05	2.28	4.05	4.05	5.4	4.05	4.17
63	4.05	4.05	5.4	4.05	4.05	4.05	4.05	5.40	4.39
64	3.09	3.09	2.28	4.05	2.28	3.09	3.09	2.28	2.91
65	4.05	2.28	5.4	4.05	2.28	4.05	2.28	5.40	3.72
66	2.28	4.05	2.28	3.09	3.09	4.05	2.28	2.28	2.93
67	3.09	4.05	4.05	3.09	4.05	2.28	2.28	4.05	3.37
68	2.28	3.09	4.05	4.05	3.09	4.05	2.28	3.09	3.25
69	2.28	4.05	5.40	4.05	2.28	4.05	3.09	3.09	3.54
70	3.09	4.05	4.05	5.40	4.05	4.05	2.28	5.40	4.05
71	2.28	3.09	3.09	2.28	4.05	2.28	3.09	4.05	3.03
72	3.09	4.05	2.28	5.40	4.05	4.05	4.05	3.09	3.76
73	4.05	4.05	3.09	4.05	2.28	3.09	4.05	4.05	3.59
74	4.05	4.05	3.09	4.05	2.28	4.05	4.05	4.05	3.71
75	4.05	4.05	3.09	4.05	2.28	4.05	3.09	4.05	3.59

76	3.09	4.05	4.05	3.09	4.05	4.05	4.05	4.05	3.81
77	4.05	5.40	4.05	2.28	4.05	3.09	3.09	4.05	3.76
78	4.05	4.05	5.40	4.05	4.05	4.05	4.05	5.40	4.39
79	3.09	3.09	2.28	4.05	2.28	4.05	4.05	4.05	3.37
80	4.05	2.28	5.40	4.05	2.28	3.09	3.09	3.09	3.42



Data Pengujian Regresi

No	X1	X2	Y	Z
1	3.95	3.40	3.78	3.33
2	3.95	3.53	3.32	3.57
3	3.96	3.91	4.00	3.62
4	3.71	3.89	4.33	4.22
5	3.95	3.61	3.46	3.01
6	3.95	3.84	4.54	3.56
7	3.83	4.35	3.14	3.33
8	3.98	3.91	3.78	3.69
9	4.32	4.20	3.79	4.17
10	4.08	4.20	3.46	3.84
11	3.45	3.68	4.32	2.91
12	2.97	3.82	4.00	3.4
13	3.85	3.91	3.67	3.23
14	3.85	3.61	4.11	3.59
15	3.57	3.64	3.57	3.69
16	4.08	3.83	4.33	4.17
17	4.08	3.90	3.35	4.39
18	3.95	4.13	4.11	2.91
19	4.08	4.35	3.68	3.72
20	3.95	4.04	3.57	3.37
21	3.57	3.76	3.46	3.54
22	3.95	4.21	4.00	3.44
23	3.46	3.82	3.68	3.5
24	3.71	3.79	4.00	3.47
25	3.98	3.72	3.90	3.95
26	3.71	4.05	3.25	4.17
27	3.83	3.38	3.79	3.37
28	3.58	3.97	3.04	3.54
29	3.83	3.67	3.46	3.74
30	3.71	4.07	3.42	3.88
31	3.46	4.13	3.25	3.35
32	4.74	4.12	4.25	3.49
33	3.83	3.67	3.36	3.81
34	3.34	3.75	2.63	3.66
35	4.22	3.98	3.36	4.39
36	4.10	4.12	3.68	3.37

37	3.83	3.89	3.26	3.32
38	3.83	3.68	3.68	3.27
39	3.85	3.75	4.44	3.64
40	4.08	4.2	3.89	3.09
41	4.10	4.07	4.15	3.76
42	4.08	3.96	3.79	3.66
43	3.95	3.76	4.00	2.75
44	3.71	3.46	4.19	3.6
45	3.83	3.60	4.04	3.71
46	3.46	3.83	3.46	3.47
47	3.34	3.99	4.18	4.17
48	3.98	3.67	3.47	4.22
49	4.24	3.97	3.83	2.91
50	3.83	3.53	3.90	3.33
51	4.08	4.43	3.82	3.66
52	3.83	3.75	4.11	2.70
53	4.10	3.82	3.79	3.49
54	4.08	3.75	4.04	3.37
55	3.95	3.82	3.90	3.88
56	3.83	3.67	3.47	3.88
57	4.49	3.98	3.61	3.32
58	4.08	4.06	3.93	3.72
59	4.32	3.37	3.89	3.76
60	4.08	3.97	3.57	3.59
61	3.45	3.26	4.00	3.69
62	3.95	3.86	4.00	4.17
63	3.85	3.90	3.79	4.39
64	3.71	3.61	3.58	2.91
65	4.20	3.29	3.61	3.72
66	3.96	3.9	3.72	2.93
67	4.08	3.77	3.35	3.37
68	4.08	4.12	3.68	3.25
69	3.71	3.96	3.57	3.54
70	3.59	3.91	3.90	4.05
71	4.32	4.28	3.46	3.03
72	3.95	3.96	4.32	3.76
73	4.45	3.68	3.10	3.59
74	3.95	3.83	4.25	3.71
75	4.08	4.20	3.68	3.59

76	4.45	3.55	3.89	3.81
77	3.95	4.49	4.65	3.76
78	2.97	3.58	3.14	4.39
79	3.46	3.85	4.80	3.37
80	3.99	4.73	2.93	3.42



Lampiran 10 : Lampiran Hasil Pengujian Regresi

Struktur Hubungan $Y = \beta_{y_1} \cdot X_1 + \beta_{y_2} \cdot X_2$

Regression

[DataSet1] C:\Users\hp 2560\Documents\Data Path Analysis Tesis AKP.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^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	Durbin-Watson
1	.518	.268	.22	.37955	1.525

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.658	2		6.632	.005 ^a
	Residual	9.652	7	.829		
	Total	11.310	79	.144		

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	0.243	.265		.916	.362		
	X1	.255	.100	.224	2.553	.013	.732	1.366
	X2	.575	.082	.613	6.994	.000	.732	1.366

a. Dependent Variable: Y

Struktur Hubungan $Z = Pz_{X1} \cdot X_1 + Pz_{X2} \cdot X_2$

Regression

[DataSet1] C:\Users\hp_2560\Documents\Data Path Analysis Tesis AKP.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Z

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.5009 ^a	.251	.241	.25172	1.376

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Z

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.927	2	3.964	62.554	.000 ^a
	Residual	4.245	77	.063		
	Total	12.173	79			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.380	.328	.163	1.159	.251
	X1	.296	.090	.714	3.276	.002
	X2	.631	.091		6.967	.000

a. Dependent Variable: Z

Struktur Hubungan $Z = P_{zx_1} \cdot X_1 + P_{zx_2} \cdot X_2 + P_{zy} \cdot Y$

```
REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) CIN(95)
```

Regression

[DataSet1] C:\Users\hp_2560\Documents\Data Path Analysis Tesis AKP.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Y, X2, X1 ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Z

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.541 ^a	.293	.258	.24554	1.500

a. Predictors: (Constant), Y, X2, X1

b. Dependent Variable: Z

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.194	3	2.731	45.301	.000 ^a
	Residual	3.979	66			
	Total	12.173	69	.060		

a. Predictors: (Constant), Y, X2, X1

b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.068	.353		.192	.000
	X1	.237	.093	.230	2.565	.690
	X2	.623	.088	.602	7.052	.892
	Y	.166	.079	.160	2.101	.615

a. Dependent Variable: Z

Correlations			Collinearity Statistics	
Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
.631	.301	.181	.618	1.619
.772	.656	.496	.679	1.473
.396	.250	.148	.853	1.172

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X1	X2	Y
1	1	3.979	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.010	19.796	.00	.09	.12	.85
	3	.006	24.764	.48	.63	.03	.03
	4	.004	31.754	.52	.29	.85	.11

a. Dependent Variable: Z

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.9381	4.8741	4.0341	.34460	70
Residual	-.74651	1.06537	.00000	.24014	70
Std. Predicted Value	-3.181	2.438	.000	1.000	70
Std. Residual	-3.040	4.339	.000	.978	70

a. Dependent Variable: Z

Lampiran 11 : Hasil Pengujian Korelasi

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=X1 X2 Y Z
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
```

[DataSet1] C:\Users\hp_2560\Documents\Data Path Analysis Tesis AKP.sav

Correlations

		Komitmen (X1)	QWL (X2)	Kepuasan (Y)	Kinerja (Z)
Komitmen (X1)	Pearson Correlation	1	.315	.365	.451
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	80	80	80	80
QWL (X2)	Pearson Correlation	.315	1	.466	.419
	Sig. (2-tailed)	.095		.000	.000
	N	80	80	80	80
Kepuasan (Y)	Pearson Correlation	.365	.466	1	.453
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	80	80	80	80
Kinerja (Z)	Pearson Correlation	.451	.419	.453	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80