

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH ASPEK-ASPEK KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP
KETERIKATAN KERJA DAN KINERJA PROFESIONAL
(Studi Empiris terhadap Dosen-Dosen di Propinsi Maluku)**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen
Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia**

Disusun Oleh :

Maxy Marthen Litamahuputty

NIM: 500783478

PROGRAM PASCA SARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

2017

**PENGARUH ASPEK-ASPEK KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP
KETERIKATAN KERJA DAN KINERJA PROFESIONAL
(Studi Empiris terhadap Dosen-Dosen di Propinsi Maluku)**

Maxy Marthen Litamahuputty (marthen.maxy@gmail.com)
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Pascasarjana Universitas Terbuka

ABSTRAK

Salah satu kekuatan perguruan tinggi dalam mewujudkan pendidikan yang kualitas tinggi adalah sumber daya dosen. Ini menjadi peran dosen dalam posisi yang paling strategis. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *Quality of Worklife* yaitu lingkungan dan budaya kerja; pengaruh pelatihan dan pengembangan; kompensasi, rewards dan fasilitas; kepuasan dan keamanan kerja terhadap *job engagement*, dan pengaruh *job engagement* terhadap kinerja dosen di perguruan tinggi Ambon Propinsi Maluku. Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan program statistik SPSS 23 dan Structural Equation Modelling (SEM). Hasilnya adalah lingkungan dan budaya kerja; kompensasi, *rewards* dan fasilitas; kepuasan dan keamanan kerja berpengaruh terhadap *job engagement* sedangkan pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap *job engagement*. *Job engagement* berpengaruh terhadap kinerja dosen di perguruan tinggi Ambon Propinsi Maluku.

Kata Kunci : *Quality of Worklife, Job Engagement, Kinerja Dosen*

ABSTRACT

One of the strengths of universities in realizing high quality education is the lecturers resources. This becomes the role of lecturer in the most strategic position. The purpose of this research is to analyze the influence of quality of worklife are environment and work culture; The influence of training and development; Compensation, rewards and facilities; Satisfaction and job security on job engagement, and the influence of job engagement on lecturer performance in Ambon University of Maluku Province. This study was analyzed using SPSS 23 and Structural Equation Modeling (SEM) statistics program. The result is environmental and work culture; Compensation, rewards and facilities; Satisfaction and job security have a significant effect on job engagement while training and development have no significant effect on job engagement. Job engagement significantly influences the performance of lecturers at Ambon University of Maluku Province.

Keywords: *Quality of Worklife, Job Engagement, Lecturer Performance*

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **PENGARUH ASPEK-ASPEK KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP KETERIKATAN KERJA DAN KINERJA PROFESIONAL (Studi Empiris Dosen-Dosen di Propinsi Maluku)**, adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 22 Juli 2017

Yang Menyatakan,


MAXY MARTHEN LITAMAHUPUTTY
NIM 500783478

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

PENGESAHAN

Nama : Maxy Marthen Litamahuputty
NIM : 500783478
Judul TAPM : PENGARUH ASPEK-ASPEK KUALITAS KEHIDUPAN KERJA
TERHADAP KETERIKATAN KERJA DAN KINERJA
PROFESIONAL (Studi Empiris Dosen-Dosen di Propinsi Maluku)

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister
(TAPM) Manajemen Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas
Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu, 22 Juli 2017
W a k t u : 9.30 – 11.00 Wib

Dan telah dinyatakan LULUS.

PANITIA PENGUJI TAPM

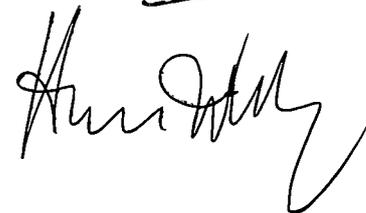
Ketua Komisi Penguji
Nama: Drs. Irlan Soelaeman, M.Ed.

Penguji Ahli
Nama: Dr. Said Kelana Asnawi, M.M.

Pembimbing I
Nama: Dr. Ir. Biakman Irbansyah, M.B.A.

Pembimbing II
Nama: Dr. A.A. Ketut Budiastira, M.Ed.

Tanda Tangan



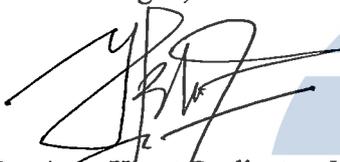
PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : PENGARUH ASPEK-ASPEK KUALITAS KEHIDUPAN KERJA
TERHADAP KETERIKATAN KERJA DAN KINERJA
PROFESIONAL (Studi Empiris Dosen-Dosen di Propinsi Maluku)

Penyusun TAPM : Maxy Marthen Litamahuputty
NIM : 500783478
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Hari/Tanggal : Sabtu, 22 Juli 2017

Menyetujui :

Pembimbing II,


Dr. A.A. Ketut/Budiastra, M.Ed.

Pembimbing I,

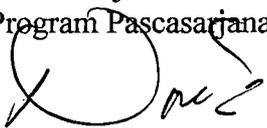

Dr. Ir. Biakman Irbansyah, M.B.A.

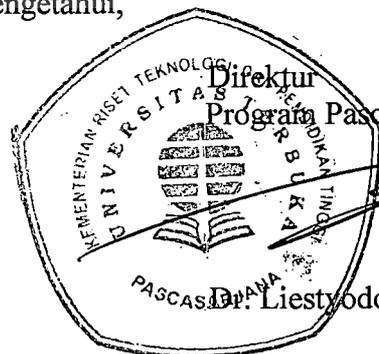
Penguji Ahli


Dr. Said Kelana Asnawi, M.M.

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi
dan Manajemen
Program Pascasarjana,


Mohamad Nasoha, SE., MSc.



Direktur
Program Pascasarjana


Dr. Liestyodono Bawono, M.Si

RIWAYAT HIDUP

Nama : Maxy Marthen Litamahuputty
NIM : 500783478
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Tempat/Tanggal Lahir: Itawaka, 31 Oktober 1975

Riwayat Pendidikan :

- Lulus SDN 2 Galala di Ambon Maluku, pada tahun 1988
- Lulus SMPN 6 di Ambon Maluku, pada tahun 1991
- Lulus SMAN 2 di Ambon Maluku, pada tahun 1994
- Lulus S1, Universitas Kristen Satya Wacana, Fak. Biologi, di Salatiga, Jawa Tengah tahun 2000
- Lulus S2, Sekolah Tinggi Theologia Global Glow Indonesia, Magister Theologia (M.Th) tahun 2016

Riwayat Pekerjaan :

- Tahun 2002 – 2003 : Medical Representative PT. Corsa Industries Ltd. Jakarta - Indonesia
- Tahun 2003 – 2009 : Medical Representaive PT. Boehringer Ingelheim Indonesia - Jakarta
- Tahun 2009 – 2010 : Product Executive PT. Dipa Puspa Labsains Jakarta - Indonesia
- Tahun 2010 – 2012 : Trainer Executive PT. Singa Langit Jaya (Tiens Indonesia) Jakarta - Indonesia
- Tahun 2012 – 2012 : Learning and Growth Division PT. Otsuka Inonesia Jakarta - Indonesia
- Tahun 2013 – sekarang : HRD Corporate Training Supervisor PT Bernofarm Pharmaceutical Jakarta - Indonesia

Jakarta, 22 Juli 2017



Maxy Marthen Litamahuputty
NIM 500783478

KATA PENGANTAR

Salam dalam kasih dan damai sejahtera dalam Tuhan Yesus Kristus. Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Tuhan yang maha kuasa, karena dengan rahmat dan anugerahnya akhirnya penulis dapat menyelesaikan karya tesis sebagai persyaratan kelulusan dalam menempuh pendidikan Program Magister Universitas Terbuka.

Pada kesempatan ini perkenankanlah saya menyampaikan terima kasih kepada :

1. Dr. Ir. Biakman Irbansyah, MBA, selaku pembimbing 1, yang selalu meluangkan waktu beliau untuk memberikan saran dan koreksi untuk memperbaiki draft tesis ini.
2. Dr. A.A. Ketut Budiastira, M.Ed, selaku pembimbing 2, yang selalu terbuka untuk memberikan feedback disela-sela kesibukan beliau, untuk memberikan saran dan kritik untuk sempurnanya tesis ini.
3. Ibu Rasyimah dan Ibu Endang, segenap staff kantor UPBJJ-Jakarta, yang selalu memfasilitasi pertemuan dengan pembimbing dalam sesi-sesi Bimbingan Thesis Residential (BTR), baik pada waktu BTR1 maupun BTR2.
4. Bapak Nasoha yang selalu memberikan saran dan masukkannya untuk memperbaiki tesis ini
5. Keluarga di Ambon Maluku, Papa, Mama, Rido, Maureen, Yolin, Gaby, Deddy dengan Keluarga, Mina dengan keluarga yang turut membantu terselenggaranya hasil penelitian tesis ini di perguruan tinggi Ambon Maluku, Sandra dan keluarga, yang selalu memberi dorongan agar penulis dapat menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya.
6. Teman-teman seangkatan di UPBJJ-Jakarta, yang selalu saling memberikan semangat melalui grup WA dan sharing informasi maupun bahan-bahan referensi yang bermanfaat, diselingi gurauan-gurauan yang menyegarkan suasana.
7. Perguruan Tinggi (Unpatti, Ukim, Unidar, Poltek) di Ambon Maluku dan teman-teman yang ada, yang telah membantu terkumpulnya data yang bermanfaat, sehingga penelitian ini bisa terlaksana dengan baik.

Semoga dapat memberikan manfaat bagi pengembangan keilmuan terutama di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Terbuka, dan juga bagi para praktisi MSDM yang berminat untuk mendalami subjek yang sama di masa yang akan datang.

Jakarta, 22 Juli 2017

Maxy Marthen Litamahuputty
NIM: 500783478

DAFTAR ISI

Abstrak	i
Pernyataan	ii
Lembar Pengesahan	iii
Lembar Persetujuan	iv
Riwayat Hidup	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel.....	ix
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
A. Landasan Teori	10
1. Konsep Quality of WorkLife	10
2. Lingkungan dan Budaya Kerja	15
3. Pelatihan dan Pengembangan	23
4. Kompensasi, Rewards dan Fasilitas	30
5. Kepuasan dan Keamanan Kerja	40
6. <i>Job Engagement</i>	47
7. Kinerja Dosen	53
B. Penelitian Terdahulu	57
C. Kerangka Berpikir.....	59
D. Hipotesis Penelitian	60

BAB III METODOLOGI PENELITIAN	61
A. Desain Penelitian	61
B. Jenis dan Sifat Penelitian	62
C. Lokasi dan waktu penelitian	62
D. Populasi dan Sampel	63
E. Instrumen Penelitian	64
F. Prosedur Pengumpulan Data	69
G. Analisis Data	70
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	79
A. Profil Responden.....	79
B. Deskripsi Variabel Penelitian	81
C. Uji Reabilitas dan Validitas Kuisisioner.....	96
D. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	107
E. Pengujian Hipotesis.....	114
F. Pembahasan.....	124
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	152
A. Kesimpulan.....	152
B. Saran.....	153
DAFTAR PUSTAKA	155



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Penelitian Terdahulu	57
Tabel 3.1 Data Dosen-Dosen di beberapa Perguruan Tinggi Propinsi Maluku	63
Tabel 3.2 Distribusi Jumlah Sampel	64
Tabel 3.3 Variabel QWL dengan nomor Quisioner	65
Tabel 3.4 Pertanyaan <i>Quisener Quality of Worklife</i>	66
Tabel 3.5 Ringkasan Variabel Analisis Job Engagement	67
Tabel 3.6 Mengenai Pertanyaan <i>Quisioner Job Engagement</i>	67
Tabel 3.7 Ringkasan Variabel Analisis Kinerja Dosen	68
Tabel 3.8 Pertanyaan Quisioner Kinerja Dosen	69
Tabel 4.1 Distribusi Responden	79
Tabel 4.2 Frekuensi Total Responden Variabel Lingkungan dan Budaya Kerja (X1)..	82
Tabel 4.3 Deskripsi Variabel Lingkungan dan Budaya Kerja (X1)	83
Tabel 4.4 Frekuensi Total Responden Variabel Pelatihan dan Pengembangan (X2)....	84
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Pelatihan dan Pengembangan (X2)	85
Tabel 4.6 Frekuensi Total Responden Variabel Kompensasi, Imbalan dan Fasilitas (X3)	86
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Kompensasi, Imbalan dan Fasilitas (X3).....	87
Tabel 4.8 Frekuensi Total Responden Variabel Kepuasan dan Keamanan Kerja (X4)	89
Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Kepuasan dan Keamanan Kerja (X4).....	90
Tabel 4.10 Frekuensi Total Responden Variabel Job Engagement (Y1).....	91
Tabel 4.11 Deskripsi Variabel Job Engagement (Y1)	92
Tabel 4.12 Frekuensi Total Responden Variabel Kinerja Dosen (Y2).....	94
Tabel 4.13 Deskripsi Variabel Kinerja Dosen (Y2)	95
Tabel 4.14 Hasil Output Proses Uji Reabilitas & Validitas Variabel Lingkungan dan Budaya Kerja	97
Tabel 4.15 Hasil Output Uji Reabilitas Variabel Lingkungan dan Budaya Kerja	97
Tabel 4.16 Hasil Output Uji Validitas Variabel Lingkungan dan Budaya Kerja.....	98

Tabel 4.17 Hasil Output Proses Uji Reabilitas dan Validitas Variabel Pelatihan dan Pengembangan.....	98
Tabel 4.18 Hasil Output Uji Reabilitas Variabel Pelatihan dan Pengembangan	99
Tabel 4.19 Hasil Output Uji Validitas Variabel Pelatihan dan Pengembangan.....	99
Tabel 4.20 Hasil Output Proses Uji Reabilitas dan Validitas Variabel Kompensasi, Rewards dan Fasilitas	100
Tabel 4.21 Hasil Output Uji Reabilitas Variabel Kompensasi, Rewards dan Fasilitas	100
Tabel 4.22 Hasil Output Uji Validitas Variabel Kompensasi, Rewards, dan Fasilitas.....	100
Tabel 4.23 Hasil Output Proses Uji Reabilitas dan Reabilitas Variabel Kompensasi, Rewards, dan Fasilitas	101
Tabel 4.24 Hasil Output Uji Reabilitas Variabel Kompensasi, Rewards, dan Fasilitas.....	101
Tabel 4.25 Hasil Output Uji Validitas Variabel Kompensasi, Rewards, dan Fasilitas.....	101
Tabel 4.26 Hasil Output Proses Uji Reabilitas dan Validitas Variabel Kepuasan dan Keamanan Kerja.....	102
Tabel 4.27 Hasil Output Uji Reabilitas Variabel Kepuasan dan Keamanan Kerja ..	102
Tabel 4.28 Hasil Output Uji Validitas Variabel Kepuasan dan Keamanan Kerja....	102
Tabel 4.29 Hasil Output Proses Uji Reabilitas dan Validitas Variabel Job Engagement.....	103
Tabel 4.30 Hasil Output Uji Reabilitas Variabel Job Engagement	103
Tabel 4.31 Hasil Output Uji Validitas Variabel Job Engagement	104
Tabel 4.32 Hasil Output Uji Proses Reabilitas Variabel Job Engagement	104
Tabel 4.33 Hasil Output Uji Reabilitas Variabel Job Engagement	104
Tabel 4.34 Hasil Output Uji Validitas Variabel Job Engagement	105
Tabel 4.35 Hasil Output Proses Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Kinerja Dosen ..	105
Tabel 4.36 Hasil Output Uji Reabilitas Variabel Kinerja Dosen	105
Tabel 4.37 Hasil Output Uji Validitas Variabel Kinerja Dosen.....	106

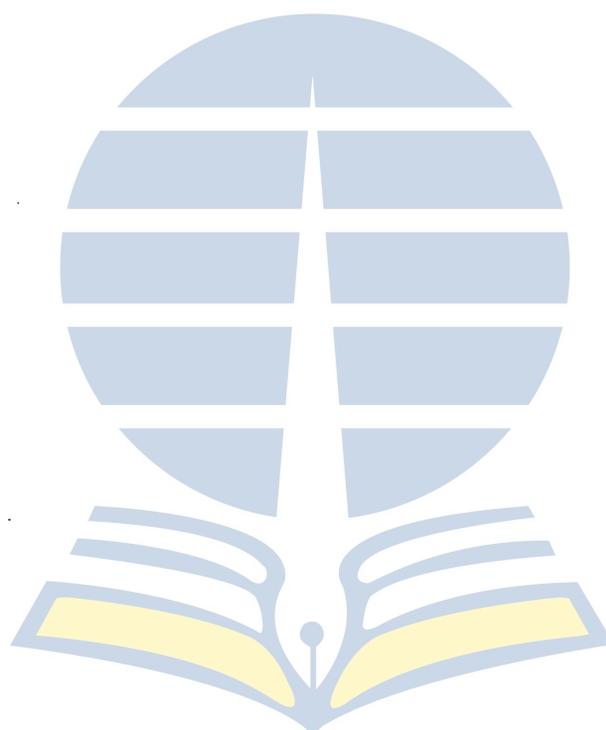
Tabel 4.38 Hasil Output Proses Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Kinerja Dosen..	106
Tabel 4.39 Hasil Output Uji Reabilitas Variabel Kinerja Dosen	106
Tabel 4.40 Hasil Output Uji Validitas Variabel Kinerja Dosen	107
Tabel 4.41 Hasil Output One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	108
Tabel 4.42 Hasil Output Collinearity Diagnostics ^a	109
Tabel 4.43 Hasil Output Residuals Statistics ^a	109
Tabel 4.44 Hasil Output Uji Normalitas pada Variabel Kinerja Dosen	112
Tabel 4.45 Hasil Output One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	114
Tabel 4.46 Hasil Output Uji Correlations	115
Tabel 4.47 Hasil Output Uji Variables Entered/Removed ^a	117
Tabel 4.48 Hasil Output Uji Koefisien Determinasi	117
Tabel 4.49 Hasil Output Uji ANOVA ^a	118
Tabel 4.50 Hasil Output Uji Coefficients ^a	118
Tabel 4.51 Hasil Output Uji Variables	120
Tabel 4.52 Hasil Output Uji Regresi Berganda	120
Tabel 4.53 Hasil Output Uji ANOVA ^a	120
Tabel 4.54 Hasil Output Uji Coefficients ^a	121
Tabel 4.55 Hasil Output Uji Regression Weights: (Group number 1 - Default model..	121
Tabel 4.56 Hasil Output Means: (Group number 1 - Default model	123
Tabel 4.57 Hasil Output Intercepts: (Group number 1 - Default model	124

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka Berpikir Penelitian	59
Gambar Grafik 4.1 Distribusi Responden berdasarkan jenis kelamin, status, pendidikan terakhir, pangkat/golongan dan pendapatan di kota Ambon Propinsi Maluku	79
Gambar Grafik 4.2 Rata-Rata Frekuensi Responden Lingkungan dan Budaya Kerja (X1)	82
Gambar Grafik 4.3 Rata-Rata Frekuensi Responden Pelatihan dan Pengembangan (X2)	85
Gambar Grafik 4.4 Rata-Rata Frekuensi Responden Kompensasi, Imbalan dan Fasilitas (X3)	87
Gambar Grafik 4.5 Rata-Rata Frekuensi Kepuasan dan Keamanan Kerja (X4).....	89
Gambar Grafik 4.6 Rata-Rata Frekuensi Responden Job Engagement (Y1).....	91
Gambar Grafik 4.7 Rata-Rata Frekuensi Responden Kinerja Dosen (Y2).....	95
Gambar Grafik 4.8 Histogram Regresion Standardized Residul.....	110
Gambar Grafik 4.9 Normal P-P Plot of Regresion Standardized Residual Variabel Job Engagement (Y1)	110
Gambar Grafik 4.10 Scatterplot Variabel Job Engagement (Y1)	111
Gambar grafik 4.11 Normal P-P Plot of Histogram Regresion Standardized Residual Variabel Kinerja Dosen (Y2).....	112
Gambar grafik 4.12 Normal P-P Plot of Histogram Regresion Standardized Residual Variabel Kinerja Dosen (Y2)	113
Gambar grafik 4.13 Scatterplot Variabel Kinerja Dosen (Y2).....	113
Gambar 4.14 Tampilan Hasil SEM	122

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	168
Lampiran 2 Data Kuesioner Hasil Pretest Penelitian	174
Lampiran 3 Analisis Reabilitas dan Validitas Data Pretest Penelitian	178
Lampiran 4 Data Kuesioner Hasil Penelitian.....	210
Lampiran 5 Data Responden Penelitian.....	235



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia yang baik akan memberi dampak positif terhadap organisasi. Ketika sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah organisasi berkualitas maka organisasi akan memiliki hasil dan kinerja yang secara otomatis akan berkualitas pula. Organisasi seharusnya memiliki kepentingan terhadap kinerja terbaik yang mampu dihasilkan oleh anggotanya dalam rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi tersebut. Pada dasarnya kinerja sumber daya manusia (dosen) merupakan hasil proses yang kompleks baik berasal dari diri pribadi karyawan (*internal factor*) maupun dari lingkungan sekitar (*external factor*) yang biasanya memerlukan upaya strategis dari organisasi tersebut.

Faktor-faktor internal yang memengaruhi kinerja misalnya lingkungan kerja; iklim dan budaya organisasi; hubungan dan kerjasama dalam kerja; pelatihan dan pengembangan; kompensasi dan sistem imbalan; dan kepuasan dan keamanan kerja, sementara contoh faktor eksternal yang memengaruhi kinerja adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan seperti fasilitas-fasilitas, rasa aman, dan lain sebagainya. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua organisasi yang mempekerjakan sumber daya manusia, karena kinerja karyawan pada akhirnya diharapkan dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan, karena seluruh rangkaian yang kompleks tersebut manajemen sumber daya manusia (MSDM) juga berkewajiban membangun perilaku kondusif karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik.

Salah satu kekuatan perguruan tinggi dalam mewujudkan pendidikan yang kualitas tinggi adalah sumber daya dosen. Ini menjadi peran dosen dalam posisi yang paling strategis. Dosen dituntut memiliki kompetensi yang tinggi terdiri atas empat rumpun yaitu, penguasaan bidang studi, pemahaman peserta didik, penguasaan pembelajaran yang mendidik, serta pengembangan kepribadian dan keprofesionalan. Dosen dituntut professional yakni menguasai kemampuan mengajar yang baik, pengetahuan yang banyak, dan sikap profesional yang baik dengan didukung kemampuan lainnya (Sunengsih, 2014).

Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan Ilmu Pengetahuan, Teknologi melalui Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian kepada masyarakat (Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2016 tentang Pendidikan Tinggi). Kompetensi dosen sebagaimana tercantum pada Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Sistem Pendidikan Nasional meliputi: kompetensi pedagogis (merancang pembelajaran, mengelola pembelajaran, menilai pembelajaran, dan memanfaatkan hasil-hasil penelitian untuk meningkatkan mutu pembelajaran), kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi Sosial.

Tugas Dosen adalah melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi yang meliputi pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Ketiga tugas tersebut wajib dilaksanakan secara terpadu oleh dosen. Hasil penelitian dan pengembangan yang diperoleh dosen dapat dijadikan bahan atau materi dalam pembelajaran dan sekaligus bahan atau materi pengabdian kepada masyarakat. Ide atau gagasan dan pengalaman yang diperoleh dosen ketika melakukan pembelajaran dan pengabdian kepada masyarakat dapat digunakan sebagai bahan atau materi penelitian. Oleh karena itu,

diperlukan komitmen dosen terhadap tugas dan perguruan tingginya (Sunengsih, 2014).

Komitmen organisasi yang dimiliki oleh dosen merupakan suatu masalah yang dihadapi perguruan tinggi. Penyebabnya adalah minimnya pengamalan Tridharma perguruan tinggi oleh dosen di perguruan tinggi. Menurut data Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat dalam jangka waktu 5 tahun dari tahun 2005 sampai dengan 2009, ada salah satu universitas yang jumlah dosen tetapnya 101 orang pada 15 program studi hanya terdapat 112 hasil penelitian dan pengabdian masyarakat. Ini menunjukkan bahwa hanya ada 1 atau 2 dosen saja yang telah melaksanakan penelitian dan pengabdian masyarakat. Padahal penelitian ini juga wajib dilakukan oleh setiap dosen pada perguruan tinggi.

Komitmen dosen di Perguruan Tinggi Indonesia, masih rendah dalam melakukan Publikasi Ilmiah. *Performance* riset di dunia pendidikan tinggi Indonesia begitu buruk. Hal ini disebabkan karena riset masih dilihat sebagai tugas tambahan seorang dosen. Riset di Indonesia bukan terintegrasi dan disadari sebagai bagian dari tugas pokok. Paradigma dunia pendidikan di Indonesia masih melihat proses belajar-mengajar sebagai hal yang utama, bukan riset. Dosen masih melihat tugasnya sama dengan guru yaitu mengajar. Soepriyanto (2015) menyatakan bahwa Data Publikasi Ilmiah Perguruan Tinggi Indonesia yang terekam di *Scopus* per tanggal 16 Januari 2015 masih rendah dibandingkan dengan negara lain. Menurut data rangking riset dari *scimagojr* di wilayah Asia, Indonesia menempati urutan ke sebelas setelah negara Singapura, Thailand, Malaysia dan Pakistan (Data Rangking Riset Wilayah Asia, <http://www.scimagojr.com>)

Selain itu persoalan infrastruktur dasar yang tidak memadai seperti tersedianya

prasarana dan fasilitas. Banyak dosen yang memang ke kampus untuk mengajar saja, setelah itu bertebaran di muka bumi, mencari penghasilan tambahan. Hal ini juga belum terkait dengan fasilitas kampus seperti perpustakaan atau laboratorium berkualitas yang masih jadi hal langka di kampus-kampus dalam negeri. Rendahnya pendapatan dosen di Indonesia dan kesejahteraan dosen masih rendah di Indonesia (berbeda dengan luar negeri), sehingga ada yang mengajar di tempat lain untuk mendapat penghasilan tambahan (Hamid, 2015).

Jumlah tenaga pengajar ternyata masih menjadi masalah yang sangat serius di negara Indonesia. Data Kemenristek Dikti menunjukkan bahwa Indonesia ternyata masih sangat kekurangan tenaga dosen. Fenomena ini sangat memprihatinkan dan bisa mengancam keberlangsungan pendidikan tinggi di Tanah Air. Menurut data Kemenristek Dikti, dosen saat ini jumlahnya kurang dari 160.000 orang. Jumlah ini jauh dari cukup karena tidak sebanding dengan jumlah mahasiswa yang mencapai 5,4 juta orang (Sindonews, 2015).

Sebagai catatan, dari jumlah 160.000 dosen tersebut, sebanyak 30% di antaranya masih lulusan strata 1 (S-1), lalu S-2 separuhnya dan S-3 hanya 11% (Sindonews, 2015). Ada sejumlah faktor penyebab mengapa Indonesia sampai kekurangan tenaga dosen yaitu jumlah dosen yang pensiun tidak sebanding dengan jumlah mahasiswa baru yang masuk ke perguruan tinggi. Hal ini karena dalam kurun waktu 10 tahun terakhir, perguruan tinggi di Indonesia sangat minim melakukan proses rekrutmen dosen baru. Akibatnya, sekarang banyak dosen yang pensiun, tetapi tidak diimbangi oleh jumlah dosen yang masuk. Hal ini tentu saja membuat sulit menarik anak-anak muda bangsa terbaik untuk berkarir di dunia akademik. Bagi yang terlanjur menjadi dosen, kondisi semacam ini memaksa banyak dosen memiliki kesibukan ekstra menambah pendapatan.

Kalau mau ke kampus hanya mengajar, dan mau singgah menulis atau membaca tak ada meja, akibatnya menyibukkan diri dengan aktivitas di luar kampus (Sindonews, 2015).

Penulis menduga bahwa komitmen dosen untuk bekerja dengan kinerja yang baik sangat bergantung pada *Quality of Work Life* dan *Job Engagement* di perguruan tinggi. Menurut Swamy (2015) mengatakan bahwa *Quality of Work Life* meliputi: lingkungan kerja, iklim dan budaya organisasi; hubungan dan kerja sama, *training and development* (diklat pelatihan), kompensasi, *rewards* dan fasilitas; kepuasan dan keamanan kerja.

Martel dan Dupuis (2006) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki hubungan dengan kondisi yang dialami oleh individu dalam lingkup kerjanya terkait dengan upaya mencapai tujuan yang sifatnya hirarkikal, dimana semakin kecilnya kesenjangan dalam mencapai tujuannya akan tercermin dari dampak positif yang terjadi dalam kualitas hidupnya secara umum, kinerja organisasi, maupun keseluruhan fungsi dari lingkungannya. Selain itu, juga Febriana & Aprilianti (2015) menyatakan bahwa *Quality of Worklife* memiliki pengaruh yang besar terhadap kehidupan sumber daya manusia dan keluarganya. Organisasi sebagai tempat di mana sumber daya manusia menghabiskan sebagian besar waktu hidupnya memiliki peran dan tanggung jawab besar untuk menciptakan lingkungan kerja yang berkualitas sehingga dapat memenuhi kebutuhan fisik, psikis maupun sosial sumber daya manusia. Terpenuhinya kebutuhan fisik, psikis maupun social karyawan akan membawa dampak yang positif, tidak hanya sumber daya manusia itu, namun juga keberlangsungan organisasi tersebut. Di sisi lain, sebagai salah satu komponen praktek-praktek sumber daya manusia, keterikatan (*job engagement*) merupakan konsep yang terkait dengan kebutuhan untuk mempelajari perilaku organisasional yang positif sebagaimana disampaikan Bakker dan Schaufeli

(2009) dalam penelitiannya. Konsep keterikatan (engagement) ini didefinisikan sebagai “suatu studi dan aplikasi dari kapasitas psikologis dan berorientasi positif pada kekuatan sumber daya manusia, yang dapat diukur, dikembangkan, dan secara efektif dikelola untuk meningkatkan kinerja (performance) di lingkungan kerja (Luthans, 2002).

Sebagai suatu konsep yang didefinisikan positif dalam konteks dunia kerja, Schaufeli, Martinez, Marques, Salanova dan Bakker (2002), menyebutkan tiga karakteristik terkait keterikatan (engagement), yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Vigor, yaitu karakteristik terkait ketangguhan energy dan mental saat bekerja. Dedication, merujuk pada bagaimana sumber daya manusia terlibat secara kuat dalam pekerjaannya dan mendapatkan antusiasme dan tantangan dalam bekerja. Sementara absorption, merujuk pada bagaimana sumber daya manusia berkonsentrasi dan senang menyelesaikan pekerjaannya (Bakker dan Schaufeli, 2009).

Melihat permasalahan di atas, maka pelaksanaan tugas dosen yang baik dan profesional dapat terwujud dengan menumbuhkan *Quality of Worklife* dan *Job Engagement* yang baik dalam lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan kerja yang kondusif sangat penting diciptakan oleh organisasi agar dosen merasa nyaman dalam melaksanakan tugas dan mencapai kinerja terbaik.

Pada kesempatan ini daerah yang akan diteliti dalam penelitian adalah wilayah Propinsi Maluku dengan ibukota Ambon. Propinsi Maluku memiliki sumber daya alam yang melimpah baik dalam segi kelautan, perikanan, perkebunan, dan masih banyak lagi sumber daya alam yang ada di Maluku yang siap diolah. Sumber daya alam yang melimpah inilah yang membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga peranan pendidikan menjadi sangat penting dalam meningkatkan keahlian dan

keterampilan masyarakat setempat.

Dunia pendidikan di Maluku hingga kini terbilang masih sangat jauh dari harapan. Minimnya sarana pendidikan dan sumber daya manusia yang dimiliki menjadi salah satu penyebabnya. Atas kondisi tersebut, pemerintah diharapkan juga untuk memperhatikan daerah-daerah terpencil. Hal ini ini tidak hanya menjadi tanggung jawab pemerintah pusat saja, tapi semua lapisan masyarakat juga ikut berpartisipasi baik itu pemerintah daerah, kecamatan, kelurahan, masyarakat maupun instansi swasta turut membantu dalam membangun pendidikan di Maluku. Peningkatan kualitas tenaga pendidik yang ada di Maluku perlu ditingkatkan, sehingga propinsi Maluku bisa menghasilkan sumber daya manusia yang handal dan ahli di bidangnya. Dalam hal ini kualitas tenaga pendidik di sekolah dan perguruan tinggi seperti guru, dosen perlu pelatihan dan diperhatikan kesejahteraannya (Labetubun, 2015).

Penelitian tentang *Quality of Work Life* terhadap *Job Engagement* sudah dilakukan sebelumnya di Indonesia, dan Turki. Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yaitu ada pengaruh positif *Quality of Worklife* terhadap *job engagement* (Febriana dan Aprillianti, 2015). Penulis ingin meneliti tentang “Pengaruh Aspek-Aspek Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*) terhadap Keterikatan Kerja (*Job Engagement*) dan Kinerja Profesional (Studi Empiris terhadap Dosen-Dosen di Propinsi Maluku).”

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh lingkungan dan budaya kerja terhadap *Job engagement* Dosen?
2. Bagaimana pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap *Job Engagement* Dosen?
3. Bagaimana pengaruh kompensasi, rewards dan fasilitas terhadap *Job Engagement* Dosen?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan dan keamanan kerja terhadap *Job Engagement* Dosen?
5. Bagaimana pengaruh *Job Engagement* terhadap Kinerja Dosen?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh lingkungan dan budaya kerja terhadap *job engagement* dosen.
2. Menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap *job engagement* dosen.
3. Menganalisis pengaruh kompensasi, rewards dan fasilitas terhadap *job engagement* dosen.
4. Menganalisis pengaruh kepuasan dan keamanan kerja terhadap *job engagement* dosen.
5. Menganalisis pengaruh *job engagement* terhadap kinerja dosen.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Memberikan sumbangan buat kemajuan mutu pendidikan tinggi di Indonesia dalam meningkatkan *Quality of Work Life* terhadap *Job Engagement* dan Kinerja Dosen sebagai tenaga pengajar dan peneliti yang berdampak bagi kemajuan pengetahuan dan teknologi bangsa Indonesia.
2. Menambah khasanah penelitian bagi Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka dan Universitas lainnya.
3. Pengembangan keilmuan, menambah pengetahuan dan wawasan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia terutama dalam bidang Pendidikan.
4. Bagi peneliti selanjutnya, sebagai bahan referensi untuk melakukan penelitian yang serupa pada masa yang akan datang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Konsep *Quality of WorkLife* (QWL)

Kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi. Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi (Widiastuti & Margaretha, 2012). Istilah kualitas kehidupan kerja pertama kali diperkenalkan pada Konferensi Buruh Internasional pada tahun 1972, tetapi baru mendapat perhatian setelah *United Auto Workers* dan General Motor berinisiatif mengadopsi praktek kualitas kehidupan kerja untuk mengubah sistem kerja.

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life (QWL)* merupakan salah satu bentuk filsafat yang diterapkan manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumberdaya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur unsur pokok dalam filsafat tersebut ialah: kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karier, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan (Purba, 2012).

Ada dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Pandangan pertama mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi. Contohnya: perkayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja dan kondisi kerja yang aman. Sementara yang lainnya

menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tumbuh dan berkembang selayaknya manusia (Purba, 2012)

Kualitas kehidupan kerja adalah kualitas hubungan antara karyawan dan lingkungan kerja total, dengan dimensi manusia, teknis dan ekonomi pertimbangan QWL diperlukan untuk lingkungan yang kompetitif ini untuk menjaga karyawan supaya berkualitas dan terampil. QWL yang tinggi akan membantu untuk memenuhi kebutuhan karyawan, ada dengan memenuhi tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kualitas kehidupan kerja adalah membangun multi dimensi dinamis yang mencakup konsep-konsep seperti keamanan kerja, sistem penghargaan, pelatihan dan karir kemajuan peluang dan partisipasi dalam pengambilan keputusan (Nanjundeswaraswanny, 2013).

Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans, 1995). Sedangkan Arifin (1999) menyatakan bahwa QWL sebagai filsafat manajemen menekankan QWL merupakan program yang kompetitif dan mempertimbangkan berbagai kebutuhan dan tuntutan karyawan. QWL memperhitungkan tuntutan peraturan perundang-undangan seperti ketentuan yang mengatur tindakan yang diskriminan, perlakuan pekerjaan dengan cara-cara yang manusiawi, dan ketentuan tentang sistem imbalan upah minimum. QWL mengakui keberadaan serikat pekerja dalam organisasi dan berbagai perannya memperjuangkan kepentingan para pekerja termasuk dalam hal upah dan gaji, keselamatan kerja dan penyelesaian pertikaian perburuhan berdasarkan berbagai ketentuan normative dan berlaku di suatu wilayah negara tertentu. QWL menekankan

pentingnya manajemen yang manusiawi, yang pada hakekatnya berarti penampilan gaya manajemen yang demokratik termasuk penyeliaan yang simpatik. Dalam peningkatan QWL,perkayaan pekerjaan merupakan bagian integral yang penting. QWL mencakup pengertian tentang pentingnya tanggung jawab sosial dari pihak manajemen dan perlakuan manajemen terhadap para karyawan yang dapat dipertanggungjawabkan secara etis (Purba, 2012).

Nanjundeswaraswamy & Swamy (2013) menyatakan bahwa QWL digambarkan sebagai lingkungan kerja yang menguntungkan yang mendukung dan mempromosikan kepuasan dengan menyediakan karyawan dengan imbalan, keamanan kerja, peluang pertumbuhan karir, dan lain-lain. Hackman (1980), mengidentifikasi bahwa lingkungan kerja yang mampu memenuhi kebutuhan pribadi karyawan dianggap memberikan efek interaksi positif, yang akan menyebabkan QWL yang sangat baik. Cunningham dan Eberle (1990) menekankan bahwa kebutuhan pribadi puas ketika imbalan dari organisasi, seperti kompensasi, promosi, pengakuan dan pengembangan memenuhi harapan mereka. Unsur-unsur yang relevan dengan individu kualitas kehidupan kerja termasuk tugas, lingkungan kerja fisik, sosial lingkungan dalam organisasi, sistem administrasi dan hubungan antara kehidupan di dan di luar pekerjaan.

Chan dan Einstein (1990) menjelaskan QWL mencerminkan sebagai kepedulian terhadap pengalaman orang di tempat kerja, hubungan mereka dengan orang lain, mereka pengaturan kerja dan efektivitas mereka pada pekerjaan. Yayasan Eropa untuk Peningkatan Kondisi Hidup dijelaskan bahwa QWL adalah multi a membangun dimensi, terdiri dari angka faktor yang saling terkait yang perlu hati-hati pertimbangan untuk konsep dan mengukur. Hal ini terkait dengan kepuasan kerja, keterlibatan, motivasi, produktivitas, kesehatan, keselamatan, keamanan kerja, kompetensi

pengembangan dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan non kerja. Kualitas kehidupan kerja adalah suatu proses dimana suatu organisasi merespon karyawan perlu untuk mengembangkan mekanisme untuk memungkinkan mereka untuk berbagi sepenuhnya dalam membuat keputusan yang merancang kehidupan mereka di tempat kerja.

Saraji dan Dargahi (2006) menjelaskan bahwa QWL sebagai program untuk meningkatkan kepuasan karyawan, penguatan pembelajaran di tempat kerja dan membantu karyawan supaya bisa mengelola perubahan dan transisi yang ada. QWL merupakan program yang menguntungkan dalam memecahkan masalah pekerjaan, membangun kerjasama, meningkatkan lingkungan kerja yang baik, restrukturisasi tugas dengan mengelola sumber daya manusia dan memberikan imbalan sesuai.

Hosseini (2010), menyimpulkan bahwa kepuasan karir, prestasi karir dan keseimbangan karir tidak hanya variabel yang signifikan untuk mencapai kualitas yang baik bagi kehidupan kerja tapi kualitas kehidupan kerja (QWL) atau kualitas sistem kerja sebagai salah satu metode yang menarik untuk menciptakan motivasi dan merupakan cara utama untuk meningkatkan kinerja karyawan. Para staf dan manajer akan termotivasi dalam bekerja ketika mendapat gaji yang layak, peluang pengembangan diri dan ada promosi maka akan terus meningkatkan QWL karyawan.

Menurut Rethinam (2008) dan Serey (2006), QWL adalah multi-dimensi, terdiri dari sejumlah faktor yang saling terkait yang perlu pertimbangan cermat untuk dimengerti dan diukur. Hal ini terkait dengan kepuasan pekerjaan, keterlibatan kerja, motivasi, produktivitas, kesehatan, keselamatan dan kesejahteraan, keamanan kerja, pengembangan kompetensi dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan non kerja sebagai QWL bagi individu dan organisasi.

Unsur-unsur *Quality of Work Life* harus relevan dengan kualitas individu yang didalamnya terkandung tugas, lingkungan kerja fisik, lingkungan sosial dalam organisasi, sistem administrasi dan hubungan antara kehidupan kerjanya dan di luar pekerjaannya (Cunningham and Eberle, 1990). QWL adalah bangunan multi-dimensi, yang terdiri dari sejumlah faktor yang saling terkait yang perlu pertimbangan cermat untuk diukur dan menemukan konsepnya. Hal ini terkait dengan kepuasan kerja, keterlibatan kerja, motivasi, produktivitas, kesehatan, keselamatan dan kesejahteraan, keamanan kerja, pengembangan kompetensi dan keseimbangan antara pekerjaan dan di luar pekerjaan seperti yang dinyatakan oleh Yayasan Eropa untuk Perbaikan Kondisi Hidup (European Foundation for the Improvement of Living Conditions, 2002)

Rethinam (2008) dan Serey (2006) menjelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja harus cukup meyakinkan dan terbaik dalam memenuhi lingkungan kerja yang kontemporer. Definisi itu terkait dengan pekerjaan yang sangat berarti dan memuaskan. Ini mencakup kesempatan untuk latihan bakat seseorang dan kapasitas untuk menghadapi tantangan dan situasi yang memerlukan inisiatif independen dan pengarahan diri sendiri, kegiatan yang dianggap berharga bagi individu yang terlibat, kegiatan di mana perlu memahami peran masing-masing dalam pencapaian beberapa tujuan keseluruhan, dan rasa bangga dalam apa yang kita lakukan dengan baik.

Lau dan Bruce (1998) menjelaskan bahwa QWL adalah multidimensi dinamis yaitu termasuk keamanan kerja, sistem penghargaan, pelatihan dan ada peluang karir, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Menurut Kalra dan Ghosh (1984) menunjukkan bahwa, dalam konteks India, faktor lingkungan seperti lingkungan fisik, keselamatan dan kondisi kerja lainnya dan faktor-faktor relasional seperti hubungan kelompok kerja, dan pekerja dengan manajemen memiliki hubungan lebih penting

sehubungan dengan QWL. Dari survei literatur, terdapat 9 komponen penting dari kualitas kehidupan kerja yang dipertimbangkan. Sembilan komponen tersebut juga sudah diteliti oleh Renuka, Nanjundeswaraswamy, dan Rashmi (2015) yaitu lingkungan kerja, iklim dan budaya organisasi, hubungan dan kerjasama dalam kerja, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan sistem rewards, fasilitas kerja, kepuasan dan keamanan kerja, otonomi kerja dan kelengkapan sumber informasi.

Pada kesempatan ini penulis meneliti empat komponen dari kualitas kehidupan kerja yaitu lingkungan dan budaya kerja, pelatihan dan pengembangan; kompensasi, *rewards* dan fasilitas; dan kepuasan dan keamanan kerja. Selain itu peneliti juga meneliti pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap dengan *job engagement* dan kinerja dosen.

2. Lingkungan dan Budaya Kerja

Lingkungan kerja adalah salah satu tempat kita bekerja. Ini adalah lingkungan sosial dan profesional yang mana karyawan seharusnya berinteraksi dengan sejumlah orang, dan harus bekerja sama antara satu dengan lainnya. Kondisi kerja yang aman dan baik memastikan pekerjaan dan layanan juga baik, dan bisa mencegah atau menurunkan hubungan manajemen tenaga kerja yang buruk. Seorang pekerja yang baik pasti produktivitas tinggi. Karyawan ceria, percaya diri dan dapat membuktikan aset yang tak ternilai bagi organisasi. Ini terdiri dari situasi kerja fisik dan mental aman dan menentukan jam kerja logis (Nanjundeswaraswamy, 2013).

Lau dan Bruce (1998) menjelaskan QWL sebagai lingkungan kerja yang menguntungkan yang mendukung dan mempromosikan kepuasan dengan menyediakan karyawan dengan imbalan, keamanan kerja dan peluang pertumbuhan karir. Menurut

Winter, Taylor, dan Sarros (2000), QWL untuk para akademisi sebagai respon sikap terhadap lingkungan kerja yang berlaku lima lingkungan kerja yang positif yang mencakup peran stres, karakteristik pekerjaan, pengawasan, struktural dan membentuk karakteristik yang langsung dan tidak langsung yang terbentuk dalam pengalaman, sikap dan tingkah laku. Menurut Kirkman (1989), QWL merupakan rencana perbaikan terpadu untuk meningkatkan lingkungan kerja dan memenuhi kebutuhan individu karyawan. Hackman dan Oldham (1980), menyarankan bahwa lingkungan kerja yang mampu memenuhi kebutuhan pribadi karyawan seperti berbagai keterampilan, tugas kerja yang baik, otonomi dalam bekerja, dianggap memberikan efek interaksi positif, yang akan menyebabkan sangat baik QWL.

Lingkungan kerja yang mendukung produktivitas kerja akan menimbulkan kepuasan kerja bagi pekerja dalam suatu organisasi. Indikator lingkungan kerja adalah fasilitas kerja, gaji dan tunjangan, dan hubungan kerja (Sihombing, 2004). Motivasi kerja pegawai akan terdorong dari lingkungan kerja. Jika lingkungan kerja mendukung maka akan timbul keinginan pegawai untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Keinginan ini kemudian akan menimbulkan persepsi pegawai dan kreativitas pegawai yang diwujudkan dalam bentuk tindakan. Persepsi pegawai juga dipengaruhi oleh faktor insentif yang diberikan oleh instansi (Ishak dan Hendri, 2003)

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Ishak

dan Hendri, 2003).

Lingkungan kerja adalah kekuatan yang mendorong semangat yang ada di dalam maupun di luar dirinya baik itu yang berupa *reward* maupun *punishment* sehingga Luthans (2006) menyatakan bahwa pada manusia terdapat enam faktor pemuas adalah prestasi kerja yang diraih (*achievement*), pengakuan orang lain (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), peluang untuk maju (*advancement*), kepuasan kerja itu sendiri (*the work itself*) dan pengembangan karir (*the possibility of growth*). Sedangkan faktor pemeliharaan (*maintenance factor*). Yang disebut dengan *dissatisfier* atau *extrinsic* lingkungan kerja yang meliputi kondisi kerja, keamanan dan keselamatan kerja, status, prosedur perusahaan dan mutu dari supervise teknis dari hubungan antara teman sejawat, atasan, dan bawahan.

Secara garis besar menurut Sedarmayanti (2011) bahwa jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu pertama lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya. Kedua adalah lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain-lain. Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama harus mempelajari manusia, baik mengenal fisik dan tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antar tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status yang sama. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri (Nitisemito, 2000). Jadi lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Menurut Uwes (1999), pada garis besarnya terdapat dua macam lingkungan tempat dosen bekerja, yaitu lingkungan fisik dan non fisik. Keduanya dikembangkan di perguruan tinggi, supaya memenuhi kebutuhan dosen. Pengembangan lingkungan fisik suatu lembaga pendidikan adalah pengembangan lingkungan fisik suatu lembaga pendidikan adalah pengembangan fasilitas pendidikan (bangunan, kelas, laboratorium, lapangan, bengkel, jalan, kebun percobaan, dan sebagainya). Pengembangan lingkungan non fisik dilakukan secara berimbang dengan lingkungan fisik, seperti pengembangan gagasan, informasi, atau lingkungan social, khususnya iklim akademik yang mendorong pengembangan intelektual dan afeksional.

Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Budaya kerja berbeda antara organisasi satu dengan yang lainnya, karena landasan dan sikap perilaku yang setiap orang berbeda. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat, kritik

yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan di lembaga pendidikan tersebut, namun budaya kerja akan berakibat buruk jika pegawai dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal itu dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya, karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahliannya sesuai bidangnya masing-masing (Sumber : Supriyadi dan Guno, [http://id.wikimedia.org/wiki/budaya kerja](http://id.wikimedia.org/wiki/budaya_kerja)).

Budaya kerja harus diperbaiki dan biasanya membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk merubahnya, maka dari itu perlu adanya pembenahan-pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya kemudian diikuti para bawahannya. Terbentuknya budaya kerja diawali tingkat kesadaran pemimpin atau pejabat yang ditunjuk, dimana besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahannya akan menentukan cara tersendiri apa yang dijalankan dalam perangkat satuan kerja atau organisasi. Maka dalam hal ini budaya kerja terbentuk dalam satuan kerja atau organisasi itu berdiri, artinya pembentukan budaya kerja terjadi ketika lingkungan kerja atau organisasi belajar dalam menghadapi permasalahan yang menyangkut masalah organisasi (Sumber : Supriyadi dan Guno, [http://id.wikimedia.org/wiki/budaya kerja](http://id.wikimedia.org/wiki/budaya_kerja)).

Cakupan makna setiap nilai budaya kerja menurut El Roy (2011) adalah disiplin, keterbukaan, saling menghargai, dan kerjasama. Faktor disiplin seperti ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan, waktu kerja, hubungan dengan mitra kerja, prosedur, berlalu lintas, dan sebagainya. Saling terbuka adalah kesiapan untuk memberikan dan menerima informasi yang benar ke sesama rekan kerja untuk kepentingan perusahaan. Disiplin yaitu norma dan peraturan yang berlaku di dalam maupun di luar perusahaan. Perilaku saling menghargai yang ditunjukkan dengan memberi penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab orang lain dan

sesama mitra kerja. Kerjasama yaitu kesediaan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target perusahaan.

Disiplin akan berhasil jika setiap perusahaan menerapkan nilai-nilai inti kedisiplinan. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam setiap tindakan, aturan dan kebijakan akan mendorong munculnya kondisi keterbukaan. Hal ini karena kedisiplinan disampaikan melalui fakta, data yang akurat, dan informasi yang benar. Situasi yang saling terbuka akan meningkatkan komunikasi dua arah, sehingga bias menjalin hubungan karyawan baik formal maupun informal diantara organisasi manajemen, akhirnya bisa tumbuh sikap saling penghargaan dengan karyawan. Hubungan interaksi lintas sektoral dan antar karyawan akan semakin bagus jika ada yang menumbuhkan rasa semangat kerjasama dan koordinasi manajemen atau karyawan, menjaga rasa kesatuan antar manajemen, saling memberi dukungan dan ada rasa aman pada setiap keputusan manajemen, serta saling berbagi dan saling melengkapi. Dengan demikian akan membentuk budaya kerja yang menjadi tujuan bersama dalam organisasi. (El Roy, 2011)

Tujuan dari budaya kerja adalah membentuk keyakinan karyawan atau menumbuhkan nilai-nilai tertentu supaya bias mempengaruhi tingkah laku yang konsisten serta komitmen untuk membudayakan cara kerja yang positif di lingkungan masing-masing. Tujuan utama dari budaya kerja yaitu membentuk sumber daya manusia yang berkarakter baik supaya setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan yang positif, saling memberi komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan. Adanya suatu keyakinan dan komitmen kuat akan menghasilkan nilai-nilai tertentu, membangun sifat kerja berkualitas, sesuai standar, atau sesuai keinginan pelanggan, efektif, produktif dan efisien (El Roy, 2011).

Visi dari budaya kerja berusaha untuk mengubah paradigma komunikasi yang kuno menjadi perilaku modern, supaya tumbuh semangat, kepercayaan dan kerjasama yang baik dan disiplin. Adanya budaya kerja yang berkualitas, seperti berusaha untuk mengerjakan tugas kerja tertentu dengan optimal, maka akan menghasilkan standar kerja yang berkualitas dengan kualifikasi yang ditentukan sesuai keinginan organisasi. Budaya kerja yang terlaksana dengan baik atau sudah berakar dalam diri pegawai, maka karyawan tersebut akan menjadi tenaga yang bernilai, berkualitas, atau memberikan nilai positif bagi orang lain dan organisasi. Pekerjaan yang dikerjakan pegawai yang dilakukan dengan benar sesuai aturan dan ketentuan yang berlaku, maka karyawan tersebut sudah bekerja dengan efektif dan efisien. Kalau kita mencermati bahwa budaya kerja mempunyai defenisi yang sangat khusus, sebab merubah attitude sumber daya manusia supaya mencapai hasil kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Kegunaan dari budaya kerja yang baik masih banyak lagi yaitu pergaulan yang lebih akrab, kepuasan kerja meningkat, pengawasan fungsional berkurang, disiplin meningkat, pemborosan berkurang, ingin memberikan kontribusi yang terbaik bagi organisasi, tingkat absensi menurun, terus ingin belajar, dan sebagainya. Jadi pada dasarnya manfaat dari budaya kerja, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa budaya kerja dapat merubah kualitas sumber daya manusia lebih baik, kualitas hasil kerja meningkat, juga kuantitas hasil kerjanya sesuai yang diharapkan oleh perusahaan atau organisasi (El Roy, 2011).

Menurut Ndraha (2005), budaya kerja dapat dibagi menjadi dua unsur, yaitu perilaku terhadap pekerjaan dan sikap atau sifat kita pada waktu bekerja. Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama

pegawai, atau sebaliknya. Kesukaan terhadap kerja atau cinta terhadap pekerjaan merupakan salah satu sikap yang baik dibandingkan hal yang lain, seperti memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya, atau tidak merasa terpaksa dalam melakukan pekerjaannya. Pekerjaan dilakukan dengan hati untuk melayani dan setia pada pekerjaannya.

Budaya kerja harus ditumbuhkan dalam organisasi komitmen sebagai upaya untuk membangun sumber daya manusia, proses kerja yang berkualitas dan hasil kerja yang bersaing lebih baik. Perilaku yang baik akan mencapai tingkat kualitas yang makin baik dari setiap individu yang terkait dalam proses kerja itu sendiri. Dalam fungsi atau proses kerja ada perbedaan dalam cara kerjanya, akibatnya nilai-nilai yang cocok harus kita ambil untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih baik. Nilai-nilai etika yang sepatutnya dimiliki oleh pemimpin puncak dan pemimpin lainnya sehingga bisa dicerminkan pada karyawan yang ada, bagaimana perilaku setiap orang akan mempengaruhi kerja mereka. Budaya organisasi adalah seperangkat perilaku sifat dan iklim organisasi yang merupakan bagian dari nilai-nilai organisasi, visi, norma dan lain-lain. Kesempatan untuk promosi dan reward promosi adalah kriteria evaluasi yang digunakan sebagai control keduanya dari suatu organisasi dan tunduk pada kebijakan organisasi. Jika dua elemen ini ditemukan memiliki efek signifikan pada hasil seperti *Quality of Work Life*, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan turnover intent maka kontrol langsung untuk mereka yang diperlukan dan menghasilkan dampak positif pada hasil tersebut (Ndraha, 2005).

Menurut Certo (2004), studi menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah tingkat kesempatan pekerja untuk membuat keputusan yang mempengaruhi situasi kerja mereka. Semakin besar kesempatan pekerja untuk membuat keputusan

seperti itu, semakin tinggi kualitas kehidupan kerja. Menurut Cavry (1995), fitur Organisasi seperti kebijakan dan prosedur, gaya kepemimpinan, operasi, dan faktor-faktor kontekstual umum pengaturan, semua memiliki efek mendalam, pada bagaimana staf memandang kualitas kehidupan kerja.

3. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan kegiatan organisasi yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja individu dan kelompok. *Quality of Work Life* dipastikan dapat memberikan pengembangan karyawan dan dorongan yang diberikan oleh manajemen untuk melakukan pekerjaan. Kondisi ini baik untuk meningkatkan pemberdayaan pribadi dan keterampilan (Nanjundeswaraswamy, 2013).

Skrovan (1983) dan *American Society for training & development* (ASTD) (1980) mendefinisikan QWL sebagai proses untuk organisasi kerja, yang memungkinkan karyawan pada setiap hirarki untuk berpartisipasi aktif dalam membangun lingkungan organisasi, mengembangkan model organisasi sehingga dapat menghasilkan organisasi baik. Proses ini didasarkan pada dua tujuan bersama yaitu untuk meningkatkan organisasi efisiensi dan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja.

Menurut Simamora (2003), pengembangan dan pelatihan adalah dua istilah yang biasanya diterapkan secara bersama-sama atau secara bergantian. Training adalah suatu proses pengajaran dan pelatihan yang tujuannya untuk menambah dan meningkatkan *knowledge* dan *skill* serta merubah sikap/perilaku karyawan ke arah yang berkualitas. Sedangkan pengembangan dapat diartikan sebagai proses pelatihan untuk kebutuhan masa depan karyawan dan organisasi perusahaan. Pelatihan dan pengembangan harus saling berkaitan dalam proses meningkatkan sumber daya manusia

yang handal sehingga bisa mempunyai manfaat pada karier jangka panjang karyawan, untuk menghadapi tantangan dan tanggung jawab yang lebih besar di periode masa kerja yang akan datang.

Menurut Simamora (2004), pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan dan mempertahankan keahlian kerja para karyawan. Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan skill dan kualitas kerja, sedangkan pengembangan ditujukan untuk meningkatkan skill dan kualitas kerja saat sekarang dan waktu yang akan datang. Pelatihan bertujuan supaya karyawan dapat melakukan pekerjaan saat sekarang lebih baik lagi. Pengembangan bertujuan untuk melatih karyawan untuk waktu yang akan datang dan mempertahankan karyawan dengan memberi pelatihan pengembangan karirnya untuk berkontribusi lebih baik lagi. Karyawan non manajerial atau staff biasanya akan lebih banyak menerima pelatihan yang bersifat teknis dibandingkan dengan karyawan manajerial karena yang lebih focus pada pengembangan pelatihan dalam bentuk konseptual atau analitis dan keterampilan hubungan relationship untuk memperdalam pengertian mereka dalam berkreasi dan pada tujuan yang strategis dan lebih khusus atau lebih spesifik.

Pengertian pelatihan secara sederhana didefinisikan oleh Pramudyo (2007) sebagai: "Proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kinerja orang dalam melakukan pekerjaannya". Artinya adalah ada empat factor yang harus disimak dengan benar yaitu proses training, kualitas kerja, peserta pelatihan, dan pekerjaan. Proses training bertujuan pada suatu pembelajaran dan pengetahuan yang terus digalakkan pada peserta pelatihan. Waktu proses training, kualitas kerja atau performance yang kurang bermutu akan dilatih supaya menjadi sumber daya manusia yang lebih baik dan berkualitas lagi, sehingga kalau ada tugas pekerjaan yang diberikan dapat dilakukan

dengan baik oleh karyawan yang telah diberikan pelatihan skills, motivasi, dan pengetahuan teknis dalam bekerja.

Menurut Dessler (2006), Pelatihan merupakan proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya". Menurut Mangkuprawira (2002), "Pelatihan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar".

Kegiatan pelaksanaan training banyak dilakukan oleh setiap perusahaan setelah terjadi penerimaan karyawan baru karena training harus diberikan pada karyawan baru untuk memudahkan karyawan tersebut dalam menyesuaikan pekerjaan barunya. Proses pelatihan biasanya diberikan waktu karyawan tersebut ditempatkan di area jabatan atau divisi yang baru atau ditugaskan sesuai dengan bidang keahliannya masing-masing. Menurut Mangkunegara (2006), tujuan dari pelatihan adalah supaya tidak terjadi keseragaman, dan meningkatkan skills dari karyawan, meningkatkan rasa memiliki, produktivitas kerja, kualitas kerja lebih baik, manajemen perencanaan sumber daya manusia supaya lebih terarah, sikap moral dan semangat kerja yang lebih bergairah, membuat rangsangan positif agar karyawan bisa berkontribusi dan berprestasi secara optimal dan meningkatkan kesadaran karyawan untuk hidup sehat dan berhati-hati bekerja dengan mengetahui keselamatan dalam bekerja.

Panggabean (2015) mengatakan bahwa pada umumnya pelatihan dilakukan untuk kepentingan karyawan, perusahaan atau organisasi dan konsumen. Bagi karyawan tujuannya adalah memberikan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan karyawan, meningkatkan semangat kerja karyawan, memperbaiki kinerja, peningkatan karier karyawan dan meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima karyawan.

Bagi perusahaan atau organisasi tujuannya adalah memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya alam, penghematan, mengurangi tingkat kerusakan dan kecelakaan, dan memperkuat komitmen karyawan. Sedangkan bagi konsumen adalah memperoleh produk yang lebih baik dalam hal kualitas dan kuantitas, dan memperoleh pelayanan yang lebih baik karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya tarik yang sangat penting bagi rekanan perusahaan.

Menurut Umar (2005), "Program pelatihan mempunyai konsep dalam memperbaiki kualitas keterampilan dan teknik pelaksanaan dalam bekerja untuk kebutuhan saat ini". Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2006), bahwa proses pelatihan yang dibuat dan dibentuk oleh perusahaan perlu mempunyai unsur-unsur yang jelas dan terarah yaitu konsep dan tujuan pelatihan harus jelas dan tepat sasaran, dapat diukur dan dievaluasi, para pelatih sudah berkualifikasi dan berpengalaman dalam melakukan training, materi pelatihan harus tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan organisasi atau divisi departemen di perusahaan yang hendak dicapai, metode pelatihan sesuai dengan kemampuan peserta dan harus menseleksi setiap peserta yang mengikuti pelatihan sesuai dengan jabatan dan materi yang akan dilatih oleh trainer atau pelatih training.

Perusahaan yang melakukan pelatihan, harus memilih metode yang tepat agar isi materi training dapat mudah dicerna dan ditangkap para karyawan yang menjadi peserta pelatihan. Contoh metode dalam training adalah metode *On The Job Training* yaitu langsung diajarkan saat melakukan pekerjaan di lapangan atau di kantor, metode balai (*Vestibule*), metode demonstrasi dan contoh, metode *apprenticeship*, metode simulasi atau role play pengetahuan dalam berkomunikasi dan metode tutorial. Metode yang digunakan dalam pelatihan harus memakai alat bantu berupa visual. Konsep pelatihan

harus diwarnai dengan penglihatan (83%) dibandingkan pendengaran (11%), dan medium lainnya. Hal ini karena penglihatan lebih mudah ditangkap dan dicerna oleh peserta pelatihan dibandingkan dengan berkata-kata yang 11 % dimaknai oleh peserta pelatihan. Jadi perlu ditingkatkan selain melihat pengalaman trainer, dan juga medium visual tidak boleh ditinggalkan. Alat bantu visual gampang dalam membuat peserta lebih ingat dan lebih tangkap dalam training. Visualisasi merupakan cara yang penting dalam membuat peserta memahami materi pelatihan. Misalnya, yaitu film, OHP, slide, video, LCD, papan tulis, poster, dan lainnya (Mangkunegara, 2006).

Pelatihan yang diterapkan harus memiliki prinsip-prinsip pelatihan secara sistematis dan bertahap atau ada level training dalam proses pelatihan karyawan. Level pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan pelatihan yang hendak dicapai dan sesuai dengan kebutuhan pelatihan setiap divisi atau department dalam perusahaan. Pelatih harus bisa memberi pelatihan motivasi dan peserta pelatihan bisa merespon materi pelatihan dan dipraktekkan dalam sikap dan perilaku dalam bekerja. Adanya *reinforcement* berguna dalam meningkatkan respon positif peserta dan menggunakan konsep *shaping* perilaku karyawan yang terlihat dari karakter dan kualitasnya dalam bekerja. Level proses pelaksanaan training yaitu *Pre-Class Activities*, *in-Class Activities*, dan *Post-Class Activities* (Mangkunegara, 2006).

Pendapat dari Mathis dan Jackson (2002), mengatakan bahwa pengembangan adalah proses tahapan atau level skills karyawan yang terjadi sebagai akibat dari proses pelatihan yang diikuti dan dipraktekkan dalam pekerjaan dan terlihat berkualitas dan maksimal dalam tuntutan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini terlihat dalam upaya karyawan tersebut untuk meningkatkan skillsnya dalam menangani berbagai jenis pekerjaannya. Pengembangan karyawan dilakukan untuk meningkatkan

pengetahuan dan keahlian karyawan sehingga dapat dipromosi dalam karir yang lebih baik lagi sesuai dengan keahliannya. Pimpinan atau atasan dari setiap perusahaan harus melakukan pengembangan karyawannya, karena dengan melakukan pengembangan maka perusahaan akan mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas, ahli dan terampil, sehingga karyawan tersebut dapat berkontribusi dengan optimal dan visi misi dari perusahaan dapat terlaksana dengan baik.

Menurut Rivai (2004), pengembangan karyawan merupakan proses peningkatan keahlian karyawan yang terlihat dari hasil kerja yang berkualitas sehingga berpeluang untuk mencapai karir yang lebih baik. Hasibuan (2005), mengatakan bahwa pengembangan karyawan merupakan usaha untuk melatih kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui proses pelatihan yang dikembangkan di perusahaan tersebut. Menurut Mangkunegara (2008), pengembangan harus merupakan proses pelatihan jangka panjang yang mempergunakan aturan prosedur sistematis dan terorganisasi sehingga karyawan managerial bisa mempengaruhi, memberikan pengetahuan konseptual dan teoritis bagi karyawannya.

Menurut Hasibuan (2000), pengembangan sumber daya manusia harus mempunyai visi yang bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat. Pengembangan sumber daya manusia harus bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja, efisiensi dalam pekerjaan, meningkatkan karir, peluang kepemimpinan dan ada unsur balas jasa bagi perusahaan dan karyawan yang bersangkutan. Hal yang sama juga dikatakan oleh Mangkunegara (2006), bahwa unsur-unsur pengembangan karyawan harus terlihat dari perbedaan individu karyawan,

hubungan dengan jabatan analisis, motivasi, partisipasi aktif, seleksi peserta pelatihan, metode pelatihan dan pengembangan.

Menurut Handoko (2000), pelatihan dan pengembangan karyawan harus mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam merubah dan meningkatkan knowledge, skills, sikap dan perilaku karyawan. Hasibuan (2005) mengatakan bahwa pelatihan dan pengembangan adalah suatu konsep untuk memajukan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan / jabatan melalui level atau tahapan pelatihan dan pengembangan. Menurut Hasibuan (2005), metode pelatihan dan pengembangan meliputi *training method* dan *education method*.

Menurut Heidjarchman (1984), arti pengembangan sumber daya manusia yaitu upaya dalam meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan karyawan supaya pelaksanaan tujuan pencapaian pekerjaan lebih efisien dan efektif. Istilah pengembangan harus lebih focus atau khusus dilakukan sebagai sarana dalam peningkatan keterampilan dan pengetahuan umum dan khusus bagi karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama bekerja.

Menurut Rachmawati (2008), pelatihan dan pengembangan mempunyai kegunaan untuk meningkatkan karier karyawan dalam proses jangka panjang sehingga kalau karyawan tersebut berkualitas dan performance bagus maka akan dipromosi dan diberi tanggung jawab yang lebih besar. Metode ini tidak hanya berguna pada karyawan tetapi juga pada organisasi atau perusahaan yang menerapkan pelatihan pengembangan karyawannya. Metode pelatihan dan pengembangan adalah kegiatan yang penting karena sebagai investasi sumber daya manusia di organisasi atau perusahaan tersebut. Program pelatihan dan pengembangan tidak terbatas dilakukan di

internal departemen training di perusahaan itu sendiri, tetapi bisa dilaksanakan dengan menyewa lembaga/konsultan pelatihan dan pengembangan untuk merekrut karyawan baru, melatih pelatihan dan pengembangan karyawan sampai menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan ahli di bidangnya.

Menurut Mangkunegara (2006), bahwa *training* adalah suatu proses pelatihan jangka pendek yang mempergunakan prosedur pengajaran teknis skills yang sistematis dan terorganisasi, karyawan non manajerial atau staff mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis tersebut dalam tujuan yang terbatas dan sesuai dengan kebutuhan departemen di perusahaan tersebut. Sedangkan pengembangan merupakan suatu proses pelatihan jangka panjang yang mempunyai tahapan atau level pelatihan dengan menggunakan prosedur pelatihan yang sistematis dan terorganisasi yang dimulai dengan level materi training dari basic level sampai advanced level dan karyawan mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis dari training tersebut sesuai dengan tingkat jabatan dan level training tersebut.

4. Kompensasi, *Rewards* dan Fasilitas

Kompensasi dan penghargaan adalah faktor motivasi, karyawan terbaik akan diberi penghargaan, dan ini membangun kompetisi di antara karyawan untuk bekerja keras dan untuk mencapai tujuan baik organisasi dan individu. Kepentingan ekonomi orang mendorong mereka untuk bekerja di pekerjaan dan kepuasan karyawan tergantung setidaknya pada kompensasi yang ditawarkan. Imbalan harus tetap atas dasar kerja yang dilakukan, tanggung jawab yang dilakukan, keterampilan individu, kinerja dan prestasi. Mirvis dan Lawler (1984) menekankan bahwa kualitas kehidupan kerja dikaitkan dengan kepuasan upah, jam dan kondisi kerja, menggambarkan "elemen dasar

dari kualitas hidup yang baik dari pekerjaan" sebagai; lingkungan kerja yang aman, upah yang adil, kesempatan kerja dan kesempatan yang sama untuk kemajuan. Kompensasi adalah gaji yang diterima karyawan dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung dan merupakan biaya yang harus diberikan oleh perusahaan dengan tujuan untuk menghargai hasil kerja karyawan dan prestasi kerja dari karyawan tersebut (Hasibuan, 2014 & Sofyandi, 2008).

Menurut Rachmawati (2008), maksud dari perusahaan memberikan kompensasi bagi karyawan adalah supaya mendapat sumber daya manusia yang berkualitas, mempertahankan karyawan karena ada penghargaan bagi karyawan, tercipta rasa keadilan, ada perubahan sikap dan tingkah laku, dan efisiensi biaya. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan biasanya saling kompetitif untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan memenuhi standar yang diminta perusahaan. Karyawan yang berpotensi dan berkualitas akan tetap bekerja pada perusahaan dengan adanya kompensasi yang bersaing dan adanya lingkungan kerja yang mendukung pekerjaannya. Hal ini untuk menghindarkan *turn over* karyawan yang *resign* dan kasus perpindahan karyawan oleh perusahaan lain dengan tawaran gaji yang tinggi. Perusahaan harus memberikan kompensasi yang adil sesuai dengan kualitas dan keahliannya dalam bekerja. Kompensasi yang adil akan menjamin terpenuhinya rasa keadilan dan kepuasan kerja karyawan dengan manajemen perusahaan. Kompensasi yang layak dan adil yang diberikan oleh perusahaan tujuannya adalah dapat memperbaiki sikap dan perilaku karyawan supaya bekerja dengan penuh semangat dan mencintai pekerjaannya. Program kompensasi yang adil dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak dan sesuai dengan kontribusi terbaik yang diberikan oleh karyawan. Kompensasi yang kompetitif

yang diberikan oleh perusahaan dapat menjaga keseimbangan dari etos kerja karyawan untuk lebih produktifitas lebih meningkat dan lebih baik lagi. Perusahaan atau organisasi dalam memberikan kompensasi bagi karyawannya, harus mengikuti peraturan yang diatur oleh pemerintah dalam undang-undang. Hal ini untuk pemerataan pemberian kompensasi karyawan sesuai jabatan, keahlian dan disesuaikan dengan peraturan pemerintah.

Menurut Hasibuan (2014), faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain adalah penawaran dan permintaan tenaga kerja, kemampuan dan kesediaan perusahaan, serikat buruh, produktifitas kerja karyawan, pemerintah dengan undang-undang kepres, biaya hidup, posisi jabatan karyawan, pendidikan dan pengalaman kerja, kondisi perekonomian nasional, dan jenis dan sifat pekerjaan. Apabila karyawan yang mencari pekerjaan lebih banyak daripada lowongan pekerjaan yang tersedia maka kompensasi yang diberikan relatif kecil. Perusahaan akan membayar kompensasi yang lebih besar jika perusahaan punya kemampuan untuk memberikan kompensasi pada karyawan dengan semakin baik. Jika terdapat serikat buruh yang kuat dan bisa mempengaruhi maka tingkat kompensasi yang diberikan oleh perusahaan akan semakin besar. Apabila kualitas dan produktivitas kerja karyawan semakin baik maka jumlah kompensasi yang diberikan oleh perusahaan pada karyawan, akan semakin besar. Pemberian kompensasi diatur oleh pemerintah dengan undang-undang dan keppres untuk menetapkan besarnya batas upah atau balas jasa minimum yang disesuaikan dengan area atau wilayah yang ada. Peraturan pemerintah berkewajiban melindungi rakyat dari tindakan sewenang-wenang perusahaan dalam menetapkan besar kecilnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Kompensasi disesuaikan dengan tingkat kemahalan di area atau wilayah tertentu yaitu apabila biaya hidup di daerah itu tinggi

maka tingkat kompensasi semakin besar. Pada level manajerial akan menerima gaji atau kompensasi lebih besar karena hal ini sesuai karena karyawan tersebut mendapat tanggung jawab yang lebih besar sehingga harus mendapatkan gaji atau kompensasi yang lebih besar pula. Apabila tingkat pendidikan karyawan tinggi dan berpengalaman dalam bekerja maka gaji yang diberikan juga semakin besar, sebab keahlian dan keterampilan yang lebih berkualitas. Jika kondisi wilayah atau area perekonomian semakin maju maka tingkat kompensasi akan semakin besar, karena mendekati kondisi *full employment*. Hal ini juga terjadi jika jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko yang besar maka tingkat kompensasi semakin besar, sebab membutuhkan keahlian, keterampilan, dan ketelitian dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.

Menurut Simamora (2004), ada tiga faktor untuk menilai kompensasi bagi karyawan yaitu pertama adalah karyawan puas terhadap tunjangan yang diberikan perusahaan yaitu tunjangan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan sesuai dengan level jabatannya. Kedua, karyawan puas terhadap fasilitas artinya fasilitas yang diberikan kepada karyawan adalah sebagai penunjang pelengkap untuk bekerja dan memotivasi karyawan untuk tetap bersemangat dalam kerja. Ketiga yaitu karyawan puas terhadap gaji yang diterima oleh karyawan karena kompensasinya terhadap perusahaan dan karyawan tersebut mempunyai hak untuk mendapatkan lebih.

Kalau ada perbedaan dalam aspek remunerasi yang diterima oleh karyawan, maka tiba-tiba akan mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi kerja. Drobnic, Behan dan Prag (2010), menunjukkan bahwa karyawan yang telah mendapat pekerjaan dan dibayar akan merasa nyaman di tempat kerja dan ini mempengaruhi kualitas hidup

mereka. Memenuhi kebutuhan karyawan yang ditentukan secara sosial dan kompensasi yang adil dapat menciptakan lingkungan kerja yang sesuai (Weisboard, 2007). Menurut Saraji dan Dargahi (2006) hasil survei kepuasan hidup kerja perawat menunjukkan bahwa Gaji dan Otonomi kerja adalah dua komponen yang paling penting dari *Quality of Work Life* perawat.

Danim (2004) mengatakan bahwa penghargaan (*reward*) adalah sebuah bentuk apresiasi atas suatu prestasi yang diberikan baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan. Dalam organisasi, terdapat istilah insentif yang merupakan suatu penghargaan (*reward*) dalam bentuk material atau nonmaterial yang diberikan oleh pimpinan organisasi perusahaan kepada karyawan dengan harapan sebagai modal motivasi yang tinggi bagi karyawan untuk berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi. Penghargaan (*reward*) yang dalam dunia kerja sering juga disebut upah adalah harapan setiap manusia bekerja, meskipun dapat saja berbeda pada setiap kelompok kerja di perusahaan. Pemberian penghargaan (*reward*) pada setiap orang harus disesuaikan dengan hak dan kewajibannya. Perlu ditekankan di sini bahwa penghargaan (*reward*) tidak hanya diukur dengan materi, tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi antara manusia serta lingkungan organisasi. Pada saat tertentu, manusia akan terangsang dengan insentif ekonomi atau materi (*material insentives*) atau keuntungan-keuntungan ekonomi (*economic rewards*). Pada saat lain, manusia akan terangsang dengan insentif yang bersifat nonmaterial (*non-material insentif*).

Mahsun (2006), mengutarakan bahwa pada dasarnya, terdapat dua tipe penghargaan yaitu penghargaan social (*social rewards*) dan penghargaan psikis (*psychic rewards*). Penghargaan sosial (*Social Rewards*), yaitu berupa pujian dan pengakuan diri

dari dalam dan luar organisasi yang merupakan faktor penghargaan ekstrinsik (*extrinsic rewards*) yang diperoleh dari lingkungannya, seperti materi finansial dan piagam penghargaan. Penghargaan psikis (*Psychic Rewards*) berkaitan dengan harga diri (*self esteem*), kepuasan diri (*self satisfaction*), dan kebanggaan atas hasil yang dicapai. Penghargaan psikis (*Psychic rewards*) adalah penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) yang datang dari dalam diri seseorang, seperti pujian, sanjungan, dan ucapan selamat yang dirasakan pegawai sebagian bentuk pengakuan terhadap dirinya sehingga mendatangkan kepuasan bagi dirinya sendiri.

Kreitner dan Kinicki (2005), membagi penghargaan (*reward*) ke dalam dua bagian yaitu penghargaan ekstrinsik (*Extrinsic Rewards*) dan penghargaan intrinsik (*Intrinsic Rewards*). Penghargaan Ekstrinsik (*Extrinsic Rewards*) merupakan penghargaan dalam bentuk finansial, material, atau sosial dari lingkungan. Penghargaan ini merupakan penghargaan yang bersifat eksternal yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan oleh pekerja. Penghargaan Intrinsik (*Intrinsic Rewards*) merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, tantangan, dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan. Penghargaan ini tidak berbentuk materi atau finansial.

Mangkunegaran (2006), juga berpendapat bahwa ada faktor intrinsik dan ekstrinsik yang memengaruhi seseorang dalam bekerja. Termasuk faktor instrinsik adalah prestasi yang dicapai, pengakuan dunia kerja, tanggung jawab, dan kemajuan. Faktor intrinsik juga termasuk di dalamnya hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, teknik supervisi, kebijakan administrasi, kondisi kerja, dan kehidupan pribadi. Faktor ekstrinsik menurut Mankunegaran (2006), menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan seperti kondisi fisik, lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain. Sistem penggajian pun termasuk ke dalam faktor intrinsik.

Tujuan pemberian penghargaan (*reward*) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah (Hasibuan, 2005). Adapun rincian dari bentuk-bentuk pengaruh penghargaan (*reward*) yaitu pertama berupa ikatan kerja sama. Dengan pemberian penghargaan, ikatan kerja sama terjalin formal antara perusahaan dan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik, sedangkan perusahaan wajib membayar penghargaan sesuai dengan perjanjian yang disepakati. Kedua adalah kepuasan kerja. Penghargaan akan membuat karyawan karyawan terpenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya. Ketiga adalah pengadaan efektif. Jika program penghargaan yang ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang berkualitas untuk kebutuhan perusahaan akan lebih mudah. Keempat adalah motivasi. Penghargaan yang diberikan cukup besar akan memotivasi karyawan. Kelima adalah stabilitas karyawan. Program atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif akan membuat stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil. Keenam adalah disiplin. Pemberian penghargaan yang cukup besar diharapkan akan meningkatkan disiplin karyawan. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku. Ketujuh adalah pengaruh serikat buruh. Pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dengan pemberian penghargaan yang layak dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya. Kedelapan adalah pengaruh pemerintah. Program penghargaan yang sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku akan menghindarkan perusahaan dari intervensi pemerintah.

Tujuan perusahaan dalam suatu pencapaian visi dan misi kerjanya, diperlukan fasilitas sebagai pendukung yang dipergunakan dalam aktivitas kerja setiap harinya di

perusahaan. Fasilitas yang digunakan oleh perusahaan terdiri dari berbagai bentuk, jenis maupun kegunaannya, yang disesuaikan dengan dengan kebutuhan dan kemampuan perusahaan. Kata fasilitas berasal dari bahasa Belanda “faciliteit” yang artinya sarana atau alat mempermudah sesuatu aktifitas kerja. Fasilitas kerja merupakan faktor pendukung karyawan dalam bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu sebagai kelancaran tugas yang mereka kerjakan, agar pekerjaan dapat dikerjakan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan (Moekijat, 2011).

Fasilitas kerja berhubungan dengan lingkungan kerja, karena lingkungan kerja yang nyaman dan damai akan menciptakan pelaksanaan pekerjaan karyawan tercapai sesuai target yang diharapkan. Menurut Moekijat (2001), pengertian dari fasilitas adalah suatu sarana fisik yang dapat memperlancar proses *input* menuju *output* yang diinginkan oleh perusahaan.

Fasilitas merupakan alat dan sarana untuk melancarkan dan memudahkan pelaksanaan berbagai fungsi pekerjaan. Fasilitas adalah alat dan sarana yang mudah digunakan dengan ditambahkan atau dikurangi tanpa mengubah kualitas kerja dan model jasa. Fasilitas juga sebagai indikator untuk membedakan program lembaga pendidikan atau perusahaan yang satu dari pesaing yang lainnya. Fasilitas kerja adalah alat dan sarana pendukung dalam memperlancar aktivitas perusahaan baik berbentuk fisik yang dapat digunakan dalam kegiatan atau aktifitas pekerjaan di perusahaan, dan memiliki jangka waktu kegunaan yang relatif permanen, dan manfaat untuk masa yang akan datang. Fasilitas kerja sangat penting disediakan oleh perusahaan, sebab dapat menunjang kualitas karyawan dalam penyelesaian proses pekerjaannya. Dalam mencapai tujuan dari perusahaan maka diperlukan fasilitas pendukung yang digunakan dalam proses atau aktifitas kerja di perusahaan tersebut. Fasilitas kerja yang digunakan

oleh setiap perusahaan terdiri dari berbagai jenis, bentuk dan manfaatnya. Semakin besar kegiatan proses aktifitas kerja di suatu perusahaan maka fasilitas yang ada harus semakin lengkap dan modern karena merupakan sarana pendukung dalam proses pencapaian hasil kegiatan atau aktifitas kerja di perusahaan tersebut (Lupiyaodi, 2006).

Menurut Dahlius Apri & Ibrahim Mariaty (2016), jenis dari fasilitas pendukung dalam proses aktivitas perusahaan ada dua unsur yaitu pertama, bisa memberi manfaat dimasa yang akan datang. Fasilitas sebagai sarana pendukung dalam aktivitas perusahaan yang berbentuk fisik dan digunakan sebagai aktifitas dalam perusahaan, memiliki jangka waktu kegunaan yang relatif stabil dan berguna untuk masa yang akan datang. Kedua, fasilitas mempunyai bentuk fisik yang dapat dipakai atau digunakan secara aktif dalam kegiatan perusahaan. Hal ini mengandung arti bahwa fasilitas mempunyai jangka waktu kegunaan atau umur yang relatif permanent atau stabil dari satu periode tertentu atau mempunyai umur tertentu dalam penggunaannya, sehingga dalam periode tertentu harus diganti pemakaiannya.

Menurut Sofyan (2001), bentuk-bentuk dari fasilitas kerja misalnya perusahaan yang mempunyai pabrik maka perlu memiliki mesin dan peralatan yang merupakan keseluruhan peralatan, digunakan untuk mendukung proses produksi yang ada di perusahaan. Fasilitas yang lain adalah jalur atau jalan, yaitu fasilitas pendukung yang digunakan untuk memperlancar aktivitas perusahaan, diantaranya adalah jembatan, jalan, pagar dan lainnya. Sarana kelengkapan kantor, yaitu fasilitas yang mendukung aktivitas kegiatan yang ada di dalam kantor, seperti perabot kantor yaitu meja, kursi, lemari, dan lainnya. Peralatan laboratorium dan peralatan elektronik seperti komputer, mesin fotocopy, printer, dan alat hitung lainnya. Fasilitas inventaris kantor, yaitu peralatan yang diberikan kepada karyawan sebagai inventaris untuk memperlancar

kegiatan aktifitas pekerjaannya seperti inventaris kendaraan. Contoh lainnya adalah fasilitas inventaris kantor, inventaris pabrik, inventaris laboratorium, inventaris gudang dan lainnya. Tanah, yaitu lahan luas, yang digunakan untuk bangunan atau kantor, maupun yang merupakan lahan kosong yang digunakan untuk aktivitas perusahaan. Bangunan, yaitu fasilitas yang mendukung aktivitas sentral kegiatan perusahaan utama seperti pabrik, kantor dan gudang. Fasilitas transportasi, yaitu semua jenis peralatan yang digunakan untuk membantu terlaksananya aktivitas perusahaan seperti kendaraan (truk, traktor, mobil, motor, dan lainnya).

Setiap perusahaan mempunyai fasilitas kerja yang berbeda dalam bentuk dan jenisnya, tergantung jenis usaha dan besar kecilnya perusahaan tersebut. Menurut Ranupandjojo dan Husnan (2002), ada beberapa bentuk dari fasilitas kerja, yaitu penyediaan kafetaria, perumahan, fasilitas pembelian, fasilitas kesehatan, penasehat keuangan, dan fasilitas pendidikan. Fasilitas penyediaan kafetaria ini digunakan untuk mempermudah karyawan yang ingin makan dan tidak sempat pulang. Tujuannya adalah untuk mempermudah karyawan dalam memenuhi kebutuhan makan baik makan pagi, maupun makan siang karyawan. Selain itu fasilitas perumahan perlu disediakan oleh perusahaan karena tempat tinggal yang layak jarang ditemui di daerah pedesaan yang jauh dari kota. Hal ini menyebabkan banyak karyawan yang mengalami masalah untuk memilih tempat tinggal karena terpencil. Perusahaan dapat menyediakan fasilitas rumah, meskipun bukan untuk semua karyawan. Contohnya adalah rumah dinas, ataupun asrama, atau hanya memberikan tunjangan untuk perumahan. Fasilitas pembelian yaitu store atau supermarket bertujuan bagi para karyawan dapat membeli berbagai barang, terutama barang – barang yang dihasilkan perusahaan, dengan harga yang lebih rendah atau barang kebutuhan sehari-hari karyawan. Selain itu fasilitas

kesehatan sangat penting disediakan oleh perusahaan. Fasilitas kesehatan berguna untuk program pemeliharaan kesehatan karyawan, dan merupakan peraturan pemerintah yang mengatur masalah keamanan dan kesehatan para karyawan di dalam menjalankan pekerjaannya. Fasilitas penasehat keuangan dimaksudkan agar para karyawan tidak mengalami kesulitan dalam mengatur keuangannya. Fasilitas pendidikan berupa tunjangan dana disediakan dengan maksud membantu para karyawan yang ingin meningkatkan pengetahuan mereka, seperti program beasiswa buat karyawan atau keluarga karyawan. Fasilitas pendidikan dan training center bisa juga dalam bentuk perpustakaan yang bisa dimanfaatkan oleh para karyawan yang ingin menambah pengetahuan dalam skills pekerjaan dan pengetahuan yang lain untuk menambah wawasan dalam bekerja.

Menurut Faisal (2005), unsur fasilitas meliputi komputer, meja kantor, parkir, bangunan kantor, dan transportasi. Fasilitas berperan utama dalam aktualisasi tujuan dan sasaran dalam memenuhi kebutuhan baik fisik dan emosional dari karyawan. Fasilitas contohnya seperti pelayanan makanan, transportasi, keamanan dll. Banyak pimpinan telah menemukan manfaat fasilitas ini untuk memungkinkan pengaturan kerja bagi karyawannya. Ini adalah salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas dan semangat kerja karyawan. Keuntungan dari ini pengaturan kerja ini adalah jam kerja yang fleksibel, lebih pendek atau tidak ada perjalanan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

5. Kepuasan dan Keamanan Kerja

Kepuasan kerja adalah favorableness (senang, menyukai) atau karyawan merasa senang dan puas dengan pekerjaan mereka. Seperti dengan motivasi, itu dipengaruhi

oleh lingkungan. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh desain pekerjaan. Pekerjaan yang kaya akan unsur perilaku positif - seperti otonomi, variasi, identitas tugas, signifikansi tugas dan umpan balik berkontribusi terhadap kepuasan karyawan (Nanjundeswaraswamy, 2013).

Sayeed dan Sinha (1980) meneliti hubungan antara QWL, stres kerja dan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa QWL lebih tinggi menyebabkan kepuasan kerja yang lebih besar. Lashbrook (1997) dalam penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Menurut Bogler (2002), gaya kepemimpinan yang berbeda akan merangsang lingkungan kerja yang berbeda dan secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Watson (2003) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa banyak aspek yang berbeda dari pekerjaan, seperti gaji, promosi, supervisi, tunjangan, dukungan rekan kerja seseorang, dan jam kerja yang berlebihan terkait dengan tingkat kepuasan.

Pelsma (1989) menemukan bahwa tekanan psikologis dan moral, kontribusi sama untuk QWL. Mereka menetapkan bahwa dalam iklim kerja dari suatu pekerjaan, QWL dapat dinilai dengan menggabungkan jumlah dan tingkat stres dan tingkat kepuasan yang dialami oleh individu dalam / peran kerjanya. Noor dan Abdullah (2012) dan Koonmee (2010) menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kualitas kehidupan pekerjaan. Kepuasan kerja didapatkan waktu karyawan merasa ada hubungan antara kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan keamanan kerja dengan kualitas kehidupan kerja.

Kepuasan kerja mengandung pengertian suatu sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Sikap ini ditunjukkan dengan kepuasan dalam bekerja, seperti mencintai pekerjaannya, loyalitas dan integritas dalam bekerja. Di dalam bekerja biasanya terjadi

interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya (Robbins, 2006).

Menurut Mangkunegara (2011), pengertian dari kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang mencerminkan atau tidak mencerminkan diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi pribadi karyawan tersebut. Selanjutnya menurut Handoko (2011), pengertian kepuasan kerja adalah suatu perilaku keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan melihat pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja mencerminkan sikap perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, apakah puas dalam bekerja atau tidak puas dengan pekerjaannya karena lingkungan dan keadaan kerja yang tidak mendukung.

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai akibat adanya harapan yang dibayangkan dari kontribusi pekerjaan yang dilakukan dengan kenyataan yang akan didapat. Menurut Rivai (2011), komponen yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok yaitu faktor dari dalam dan faktor dari luar. Faktor dari dalam adalah faktor yang berasal dari pribadi karyawan dan biasanya ada di dalam diri karyawan sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya. Faktor dari luar adalah faktor yang menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain lingkungan pekerjaan, fasilitas kerja, hubungan dengan karyawan lain, sistem gaji dan imbalan dan sebagainya.

Sedangkan menurut Wibowo (2010), terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja yaitu *need fulfillment* (pemenuhan

kebutuhan), *discrepancies* (perbedaan), *value attainment* (pencapaian nilai), *equity* (keadilan) dan *dispositional/ genetic components* (komponen genetik). *Need fulfillment* mengandung pengertian bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh tingkatan jenis atau bentuk pekerjaan yang memberikan kesempatan pada karyawan untuk memenuhi kebutuhannya. *Discrepancies* mengandung pengertian bahwa kepuasan kerja merupakan suatu hasil untuk pemenuhan harapan. *Value attainment* adalah bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pekerjaannya dan yang memberikan pemenuhan nilai kerja adalah individu itu sendiri yang penting. *Equity* merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlukan di tempat kerja. *Dispositional/ genetic components* sebagai sebagian fungsi sifat pribadi dan faktor genetic dari individu.

Menurut Rivai (2011), unsur-unsur kepuasan kerja adalah jenis pekerjaan, tugas pekerjaan yang nyata dan ada kontrol terhadap pekerjaan, supervisi, organisasi dan manajemen, ada kesempatan untuk maju, gaji, tunjangan dan keuntungan dalam finansial lainnya seperti adanya insentif, rewards, rekan kerja yang mendukung, dan lingkungan kerja. Sedangkan menurut Robbins (2006), komponen kepuasan kerja adalah kerja yang secara fisik menantang, ada inovasi dan kreasi baru sehingga tidak monoton, ada keadilan dalam penghasilan atau kompensasi yang sesuai dengan keinginan harapan karyawan dengan standar yang ada, lingkungan kerja yang mendukung seperti lingkungan tempat bekerja yang kondusif untuk berlangsungnya pekerjaan dan keadaan tempat kerja yang sesuai standar, serta rekan sekerja yang mendukung dengan terciptanya suasana hubungan yang saling membantu dan bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan. Adanya dukungan antar sesama karyawan, pimpinan dan kesesuaian karakter atau keahlian dengan pekerjaan sebagai relevansi kepribadian dengan pekerjaan yang akan dilakukan.

Sedangkan menurut Marihot (2002), indikator kepuasan kerja meliputi kompensasi, tugas pekerjaan, rekan kerja, atasan, promosi dan lingkungan tempat bekerja. Kompensasi meliputi jumlah gaji yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, sesuai dengan kebutuhan dan ada rasa keadilan. Pekerjaan itu sendiri adalah isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan. Rekan sekerja adalah seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan. Pimpinan adalah seseorang yang senantiasa memberi petunjuk dalam pelaksanaan pekerjaan. Petunjuk yang diberikan oleh atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Promosi adalah kenaikan karir atau jabatan. Lingkungan kerja adalah lingkungan yang mendukung karyawan dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Keamanan kerja adalah faktor lain yang menjadi perhatian karyawan. Pekerjaan yang permanen menyediakan keamanan kepada karyawan dan meningkatkan QWL mereka. Sebuah perubahan dramatis dari tenaga kerja di lingkungan kerja kontemporer telah mengungkapkan perubahan jumlah organisasi yang signifikan (Watson *et al*, 2003) Perubahan dalam organisasi seperti perampingan, *rightsizing* dan *outsourcing* dapat mempengaruhi karyawan loyalitas, moral, motivasi dan keamanan kerjanya.

Survei *Organization of economic cooperation and development* (1996) menyoroti bahwa keamanan kerja adalah isu yang paling kontroversial di lingkungan kerja kontemporer. Keamanan kerja, adalah aspek sentral dari QWL merupakan kekuatan organisasi untuk menyediakan lapangan kerja permanen dan stabil terlepas dari perubahan lingkungan kerja. Drobnic, Behan dan Prag (2010) menunjukkan bahwa karyawan yang telah mendapat gaji dan pekerjaan akan merasa nyaman di tempat kerja

dan ini mempengaruhi kualitas hidup mereka.

Menurut Mangkunegara (2000), pengertian atas keselamatan dan kesehatan kerja adalah dua istilah yang dibedakan dalam bidang kepegawaian. Keselamatan kerja menunjukkan lingkungan yang aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan, atau kerugian di tempat kerja. Keselamatan kerja merupakan aspek-aspek dari lingkungan kerja untuk menghindari terjadinya kebakaran, ketakutan aliran listrik, terpotong, luka memar, keseleo, patah tulang, kerugian alat tubuh, penglihatan, dan pendengaran. Kesehatan kerja menunjukkan kondisi lingkungan kerja yang bebas dari gangguan fisik, mental, emosi, atau rasa sakit. Resiko dalam kesehatan kerja merupakan faktor-faktor di lingkungan kerja yang bekerja melebihi periode yang telah ditentukan. Lingkungan kerja juga dapat menyebabkan stres emosi dan gangguan fisik karena beratnya tekanan pekerjaan atau kerja fisik yang membahayakan kesehatan kerja.

Keselamatan adalah perlindungan karyawan dari kecelakaan yang berhubungan dengan pekerjaan, sedangkan kesehatan kerja adalah karyawan bebas dari segala macam penyakit maupun emosional (Mondy, 2008). Sementara itu, menurut Mathis dan Jackson (2002), definisi dari kesehatan kerja adalah keadaan yang merujuk pada fisik, mental dan stabilitas emosi secara umum. Karyawan berkualitas dan sehat adalah yang bebas dari penyakit, kecelakaan kerja, masalah emosi dan mental yang bisa mengganggu aktivitas manusia normal. Keselamatan kerja berarti perlindungan terhadap kesejahteraan tubuh karyawan. Program keselamatan kerja bertujuan supaya ada efektifitas di perusahaan, mencegah kecelakaan atau cedera yang berhubungan dengan pekerjaan.

Keselamatan dan kesehatan kerja karyawan merupakan usaha dari setiap perusahaan untuk memberikan rasa aman pada karyawan yang berhubungan dengan

aktivitas kerja dikerjakan di dalam perusahaan. Jadi jaminan atas keselamatan dan kesehatan kerja merupakan usaha perusahaan agar karyawan dapat bekerja secara optimal di tempat bekerja melalui tindakan pencegahan terhadap terjadinya kecelakaan dan jaminan kesehatan karyawan. Upaya yang diperlukan dalam meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja menurut Dessler (1997), yaitu meminimalisir lingkungan yang tidak aman, yang merupakan pencegahan tahap awal dalam mengurangi lingkungan fisik tempat bekerja yang tidak aman. Mengurangi tindakan yang tidak aman melalui seleksi dan penempatan. Tindakan untuk meminimalisir lingkungan yang tidak aman melalui cara pendekatan dengan melakukan seleksi orang dalam tingkatan keahliannya sehingga kasus kecelakaan di tempat kerja bisa dihindari di dalam pekerjaannya. Hal yang lainnya adalah meminimalisir tindakan tidak aman melalui propaganda seperti pengumuman dalam poster-poster keselamatan kerja sehingga dapat membantu mengurangi resiko kecelakaan. Selain itu juga meminimalisir resiko kecelakaan dengan melakukan pelatihan keselamatan dalam bekerja. Pelatihan dan keselamatan kerja akan meminimalisir resiko kecelakaan yang terjadi di tempat bekerja. Pelatihan ini sangat penting untuk karyawan baru yang baru pertama kali bekerja. Tindakan meminimalisir resiko kecelakaan bisa dilakukan dengan memberi dorongan kesadaran dengan positif. Program keselamatan kerja yang dilakukan dengan dorongan positif dapat meningkatkan keselamatan di tempat kerja. Jadi peran serta kalangan pimpinan di perusahaan harus selalu berusaha atau tanggap terhadap lingkungan pekerjaan karyawan yang rawan terhadap kecelakaan. Salah satunya adalah komitmen dari manajemen puncak dalam meminimalisir resiko kecelakaan.

6. Job Engagement (Employee Engagement)

Penelitian yang dilakukan oleh ketenagakerjaan Global Perrin/Perrin's Global Workforce Study (2003), mengartikan *employee engagement* sebagai upaya karyawan untuk mampu memberi kontribusi di dalam pekerjaan dan mencapai kesuksesan di perusahaan secara continue. Adanya *job engagement* terhadap organisasi pada tempat bekerja sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu adanya rasa emosional dan rasional karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan dan pengalaman kerja secara keseluruhan. Peran serta karyawan dalam bekerja dan rasa antusiasme dalam bekerja mampu untuk meningkatkan rasa keterikatan dalam bekerja. Adanya hubungan *employee engagement* dengan rasa keterikatan kerja secara emosional yang positif akan meningkatkan komitmen karyawan dalam bekerja (Dernovsek, 2008).

Menurut Robinson, Perryman dan Hayday (2004), mengartikan *employee engagement* adalah sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan tempat karyawan bekerja dan mempunyai nilai-nilai yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi tersebut. Konsep *employee engagement*, mengandung arti adanya hubungan dua arah antara karyawan dengan tempat bekerja di perusahaan tersebut. Kepuasan kerja karyawan sangat berbeda dengan rasa keterikatan karyawan di perusahaan tempat bekerja. Menurut Fernandez (2007), perusahaan tidak bisa mengukur kualitas kinerja karyawan dan mempertahankan karyawan yang berpotensi dengan mengandalkan survey kepuasan karyawan. Dalam menilai kepuasan karyawan, faktor *employee engagement* perlu diukur sehingga mengetahui rasa keterikatan karyawan dalam bekerja.

Keterikatan karyawan atau *employee engagement* yaitu adanya rasa antusiasme/gairah dan komitmen yang membuat seseorang mampu bekerja dengan optimal secara berkelanjutan sehingga dapat mendorong kesuksesan perusahaan, dan faktor ini tidak sama dengan kepuasan kerja karyawan (BlessingWhite, 2008; Erickson, 2005; Macey and Schnieder, 2008). Jadi kepuasan dalam bekerja harus maksimum sebanding dengan kontribusi kerja yang diberikan karyawan secara optimal, sehingga keterikatan kerja menjadi penentu kinerja organisasi berkualitas, dan bukan dilihat saja dari kepuasan kerja.

Beberapa peneliti menambahkan factor-faktor lain dalam konsep keterikatan kerja seperti ada perasaan bangga dalam bekerja di organisasi atau perusahaan, saling proaktif dalam memberi ide, inisiatif dan kreatif untuk mencari peluang memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi atau perusahaan, walaupun faktor keterikatan kerja akan membuat lingkup mengenai konsep keterikatan kerja menjadi lebih luas dan berarti bagi organisasi atau perusahaan (Macey dan Schneider, 2008; Robinson, 2004).

Banyak penelitian membuktikan bahwa karyawan yang bekerja di organisasi atau perusahaan sudah tidak memiliki rasa keterikatan kerja terhadap perusahaan dan dampaknya semakin besar. Hal ini karena karyawan cenderung berperilaku menolak terhadap inisiatif atau bentuk komunikasi yang dilakukan perusahaan, karena ada unsur ketidakpuasan dalam lingkungan pekerjaannya dan sangat berpotensi untuk menular pada karyawan lainnya. Setiap perusahaan harus menyikapi dan menganalisis faktor apa yang membuat karyawan tersebut tidak aman dan puas dalam bekerja (Dernovsek, 2008; Perrin, 2003; Ellis and Sorensen, 2007; BlessingWhite, 2008).

Faktor-faktor yang mendorong karyawan untuk memiliki rasa keterikatan dalam bekerja terhadap organisasi atau perusahaannya, adalah pertama, karyawan merasa

bahwa perusahaan dan pekerjaan memiliki arti yang baik bagi karyawan. Karyawan harus merasa bahwa pekerjaannya memiliki arti yang baik bagi karyawan sehingga membuat hubungan karyawan dan manajemen perusahaan menjadi lebih dekat dengan karyawan dan akan merasa menjadi bagian dari perusahaan. Hal ini akan membuat karyawan dapat memberikan kontribusi yang terbaik bagi perusahaan atau organisasi tempat karyawan bekerja (Penna, 2007).

Karyawan akan menemukan makna dalam pekerjaan dan perusahaan tempat ia bekerja, dimana ada "hierarki keterlibatan", sehingga karyawan akan puas dengan gaji dan tunjangan, mereka akan melihat peluang pengembangan seperti adanya karir dan promosi, dan adanya gaya kepemimpinan yang akan terlihat. Kalau semua terpenuhi dengan baik maka karyawan akan merasa puas, dan akan muncul arti atau makna bagi karyawan dalam bekerja di perusahaan tersebut. Pada akhirnya akan memiliki tujuan yang sama, yaitu memiliki arti atau makna dalam keterikatan dan kepuasan kerja satu dengan lainnya (Penna, 2007).

Kedua, adanya peluang pengembangan diri atau promosi karyawan. Hampir 60% karyawan memiliki keinginan untuk berkembang dan ingin untuk tetap puas terhadap pekerjaannya (Survey Blessing White, 2006). Ketiga, menurut Dimensi Pengembangan Internasional (2005) ada lima hal yang diperlukan untuk membuat adanya rasa keterikatan kerja di perusahaan yaitu menyelaraskan upaya karyawan dengan strategi perusahaan, membantu karyawan tumbuh dan berkembang, pemberdayaan, memberikan dukungan dan pengakuan jika dibutuhkan, memperkenalkan dan mendorong kerjasama tim. Keempat, hubungan pimpinan dengan karyawan yang kuat adalah unsur yang sangat penting untuk meningkatkan rasa keterikatan kerja karyawan sehingga bisa mempertahankan karyawan dalam bekerja di

perusahaan. Kelima, adalah adanya kepedulian manajemen puncak akan kesejahteraan karyawan, memberikan pekerjaan yang menantang sesuai dengan keahliannya, adanya kompensasi, tunjangan yang sebanding dengan pekerjaannya dan adanya kewenangan untuk mengambil keputusan sebagai faktor pendorong rasa keterikatan dalam bekerja (Clifton, 2008).

Menurut Robinson, Perryman dan Hayday (2004), faktor pendorong keterikatan kerja karyawan adalah adanya rasa penghargaan dan keterlibatan dalam bekerja sama, yang di dalamnya karyawan dapat mengambil keputusan untuk kontribusi terbaik dengan ide yang dimilikinya, dapat menyuarakan pendapat karyawan, dan peluang karyawan untuk promosi karir, serta kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawannya. Keenam, komunikasi adalah faktor pendorong rasa keterikatan dalam bekerja dan sangat penting untuk dibangun dalam bekerja sama. Menurut CIPD (2006), karyawan dapat menyuarakan pendapatnya kepada tingkatan yang lebih tinggi jika terjalin komunikasi antara manajemen dengan karyawan di perusahaan itu. Selain itu adanya komunikasi yang selalu menginformasikan kegiatan pekerjaan dan perilaku karyawan untuk lebih baik, sangat penting dan dibutuhkan sebagai komponen komunikasi perusahaan.

Ketujuh, menurut Vance (2006), keterikatan kerja merupakan hasil dari karakteristik pribadi karyawan seperti pengetahuan, skills, kemampuan, mental, sikap, dan kepribadian. Konsep keterikatan kerja sebagai kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kedelapan, setiap organisasi perusahaan seperti kepemimpinan, pengaturan fisik tempat kerja, pengaturan sosial di tempat kerja, serta pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang secara langsung harus mempengaruhi manusia untuk diproses dalam pelaksanaan kerja yang berkualitas dan kinerja yang bagus.

Kesembilan, kompensasi dan tunjangan salah satu dorongan kesejahteraan sosial karyawan dan meningkatkan rasa kepuasan dan keterikatan kerja karyawan (Coffman, 2000). Kompensasi yang diberikan setidaknya harus bersaing dengan standar gaji di pasaran, dan terkadang perlu kombinasikan kompensasi, tunjangan dengan *rewards* penghargaan bagi karyawan..

Rasa keterikatan kerja sangat berdampak terhadap kinerja karyawan dalam bekerja di organisasi atau perusahaan. Perusahaan harus memperhatikan rasa keterikatan kerja para karyawannya karena sangat berhubungan erat dengan hasil bisnis perusahaan seperti, kesediaan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan, produktivitas karyawan, keuntungan perusahaan, loyalitas dan kenyamanan pelanggan. Semakin tinggi rasa keterikatan karyawan dalam bekerja di perusahaan, maka semakin tinggi pula pertumbuhan penghasilan bisnis perusahaan tersebut. Rasa keterikatan kerja juga berhubungan secara positif dengan kepuasan pelanggan dari perusahaan (Coffman, 2000; Ellis dan Sorensen, 2007; Towers Perrin Talent Report, 2003; Hewitt Associates, 2004; Heintzman dan Marson, 2005; Coffman dan Gonzalez-Molina, 2002).

Menurut Baumruk dan Gorman (2006), jika karyawan memiliki rasa keterikatan kerja yang tinggi terhadap perusahaan, maka akan meningkatkan perilaku kinerja karyawan yang berkualitas di perusahaan yaitu “mengatakan” adalah karyawan akan memberikan ide dan inisiatif yang kreatif untuk memajukan organisasi dan rekan kerjanya, dan akan memberikan masukan bagi perencanaan kerja yang lebih baik, dan akan memberikan pelayanan bagi konsumen yang berpotensi; “tetap tinggal” adalah karyawan akan tetap bekerja di organisasi atau perusahaan tersebut walaupun ada peluang untuk bekerja di tempat lain; dan “upaya” adalah karyawan lebih banyak waktu, berusaha dan inisiatif untuk dapat berkontribusi demi kesuksesan organisasi.

Jika rasa keterikatan kerja karyawan tidak ada, maka akan muncul sikap seperti karyawan akan melakukan pekerjaan dengan tidak efektif dan efisien, tidak adanya komitmen dalam pekerjaannya, tidak tertarik untuk melakukan perubahan dalam pekerjaannya, serta akan selalu merasa khawatir dan dismotivasi terhadap segala bentuk evaluasi seperti survey kinerja performance karyawan (BlessingWhite, 2006; Perrin Report, 2003). Aspek dan karakteristik dalam keterikatan kerja karyawan terlihat pada karyawan yang memiliki komitmen kerja terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Karyawan dengan rasa keterikatan kerja yang tinggi akan merasa antusias dalam bekerja, peduli dengan tanggung jawabnya dalam bekerja di perusahaan, dan berupaya untuk mencapai perilaku yang berkualitas dan sukses di perusahaan. Schaufeli dan Bakker (2003), menjelaskan tentang 3 aspek pembentuk rasa keterikatan kerja yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Konsep keterikatan kerja ini paling dikenal dan sering digunakan di beberapa penelitian untuk mengukur tingkat rasa keterikatan karyawan dalam bekerja.

Vigor didefinisikan sebagai karakter karyawan yang penuh semangat dan energi dalam bekerja, ketahanan mental yang tinggi serta kemauan untuk berusaha lebih baik lagi untuk meningkatkan kinerja. *Dedication* mengandung arti perasaan atau karakter karyawan yang antusias dalam bekerja yang senantiasa memberikan kontribusi penuh dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan, serta merasa terinspirasi dan tertantang dengan pekerjaan. *Absorption* mengandung arti karakter atau keadaan di mana karyawan terbenam secara total, berkonsentrasi penuh dan merasa senang melakukan pekerjaannya, sehingga merasa sulit untuk melepaskan diri dengan pekerjaan dan menikmati pekerjaannya sampai lupa waktu (Perrin, 2003; Schaufeli &

Bakker, 2003). Faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja menurut Mc Bain (2007), yaitu perusahaan, manajemen, kepemimpinan dan lingkungan kerja.

7. Kinerja Dosen

Kinerja dosen adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dimiliki dosen dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya. Kinerja atau performansi dapat diartikan sebagai presentasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja. Sejalan dengan itu August W. Smith (Sedarmayanti, 2009) menyatakan, kinerja adalah “..*output drive from processes, human or otherwise.*” Jadi, kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Mathis & Jackson (2006) mendefinisikan kinerja karyawan adalah apa yang dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja Karyawan yang umum dihasilkan meliputi unsur, kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran dan kemampuan karyawan dalam bekerja sama di perusahaan. Kriteria kinerja dalam dunia pendidikan menurut Blazey (2001), bertujuan untuk meningkatkan kinerja, kapabilitas, dan *output* pendidikan; mempermudah komunikasi dan tukar menukar informasi tentang praktik pendidikan yang terbaik dengan berbagai tipe institusi pendidikan, dan Sebagai alat untuk memahami dan meningkatkan kinerja institusi pendidikan serta pedoman dalam perencanaan stratejik.

Kinerja adalah suatu hasil pencapaian pekerjaan seseorang atau kelompok yang terlihat dari standar hasil kerja, target yang ditentukan selama periode tertentu yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan fungsi yang telah ditetapkan atau dilakukan dalam perusahaan (Torang, 2013 & Bangun, 2012). Mejia, Gomez, dan Balkin (2004) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja sumber daya

manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari analisis yaitu proses untuk menentukan faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan karyawan di suatu perusahaan. Proses Analisa kinerja ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan. Pengukuran kinerja karyawan merupakan proses sistem penilaian kinerja karyawan, pada proses dinilai oleh pihak manajemen yang menentukan kinerja karyawan tersebut termasuk berkualitas atau buruk. Pimpinan manajemen dalam suatu perusahaan harus akan melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar kinerja atau membandingkan kinerja antar karyawan yang memiliki kesamaan tugas di dalam suatu divisi atau department di dalam organisasi atau perusahaan. Manajemen harus melakukan proses ini sebagai tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja karyawan. Pihak manajemen perusahaan harus berfokus pada periode jangka panjang untuk meningkatkan kualitas dan potensi karyawan di perusahaan yang bersangkutan.

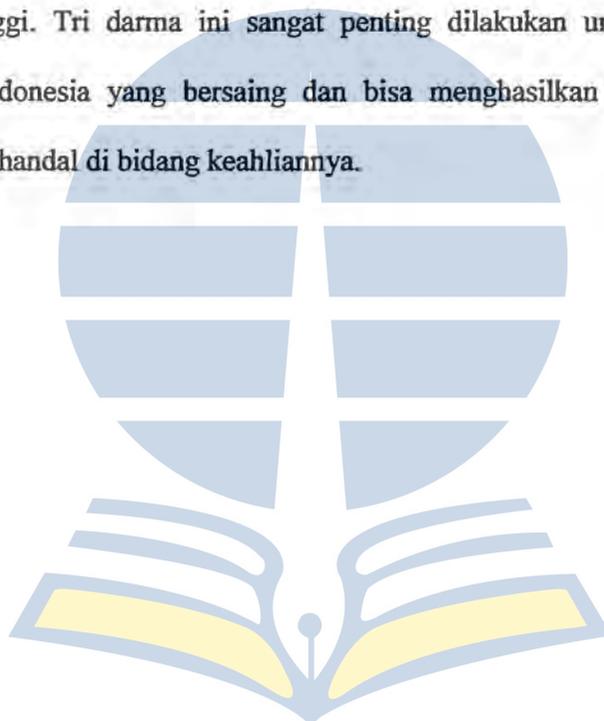
Menurut Bangun (2012), penilaian kinerja karyawan, merupakan standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas dan menyeluruh. Pertama, pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan atau team, sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki tugas kerja yang berbeda sehingga menuntut individu harus memenuhi persyaratan seperti pengetahuan, keterampilan, maupun keahlian karyawannya. Kedua, Displin waktu karena jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, sebab memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Apabila suatu pekerjaan tidak selesai tepat waktu maka akan menghambat pekerjaan lainnya, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil suatu pekerjaan. Ketiga, kualitas pekerjaan yaitu karyawan yang bekerja dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat memberikan dan menghasilkn pekerjaan sesuai kualitas kerja yang dituntut perusahaan. Setiap pekerjaan memiliki standar kualitas yang

harus perlu disesuaikan oleh karyawan untuk dapat melakukannya sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku di perusahaan. Karyawan yang memiliki kinerja baik akan menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan yang dituntut oleh perusahaan tersebut. Keempat, kehadiran merupakan tuntutan kehadiran karyawan dalam bekerja selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu dan kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Kelima, kemampuan kerja sama merupakan salah satu faktor untuk menyelesaikan pekerjaan yang diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga dibutuhkan saling kerja sama antar karyawan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

Tugas dan tanggung jawab dosen yang diamanatkan dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi mencakup: pendidikan dan pengajaran, penelitian dan kegiatan pengabdian kepada masyarakat (Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI nomor 78 tahun 2013) adalah pertama pendidikan dan pengajaran, meliputi: melaksanakan program kerja sesuai rencana, mempersiapkan bahan-bahan perkuliahan, memberi perkuliahan, respons, tugas, ujian, evaluasi, penilaian; menjadi pembimbing, sponsor dalam penyusunan skripsi, tesis, dan disertasi; menjadi penguji sidang, membimbing dan membantu pelaksanaan praktikum, membuat laporan kegiatan dan menyampaikan orasi ilmiah.

Penelitian dan penulisan karya ilmiah meliputi, melakukan penelitian ilmiah, menghasilkan penelitian dan karya ilmiah; penulisan buku ajar, membimbing penelitian persiapan penulisan skripsi, tesis dan disertasi; memimpin/berpartisipasi aktif dalam seminar, pertemuan ilmiah; membimbing penelitian untuk menjurus ke spesialisasi dan membimbing pembuatan laporan ilmiah dan asisten penelitian dalam persiapan skripsi.

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat meliputi, melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat; Memberi latihan/penyuluhan/penataran pada masyarakat, memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan, membuat/menulis karya pengabdian kepada masyarakat (Departemen Pendidikan Nasional 2001 :118-119). Kinerja dosen adalah hasil kerja yang nampak terlihat pada kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang dosen dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab diberikan kepadanya, yaitu melaksanakan tri darma perguruan tinggi. Tri darma ini sangat penting dilakukan untuk memajukan dunia Pendidikan Indonesia yang bersaing dan bisa menghasilkan generasi bangsa yang kompeten dan handal di bidang keahliannya.



B. PENELITIAN TERDAHULU

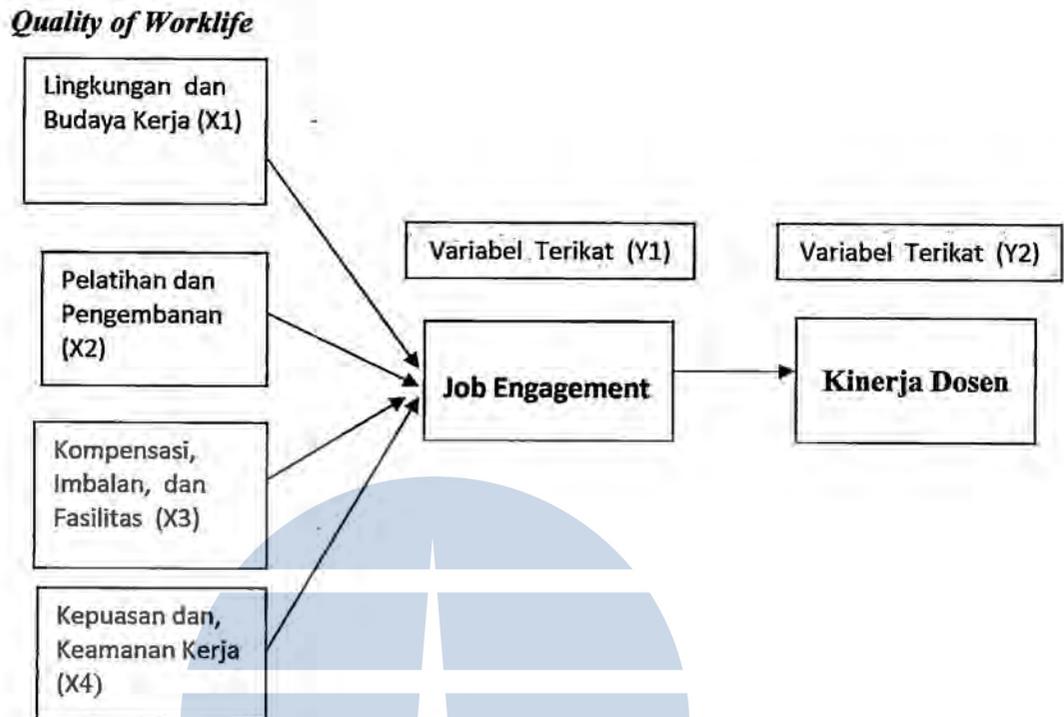
Hasil penelitian terdahulu dipaparkan dalam Tabel 1.1 sebagai berikut :

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Variabel yang Diteliti	Metode Analisis	Hasil Penelitian
Idrarini, 2009	Kepuasan kerja, Motivasi kerja dan Kinerja Dosen Akademi Swasta di Kota Semarang	Regresi	Kepuasan kerja dan motivasi kerja dosen berpengaruh terhadap kinerja dosen
Trisnaningsih, 2011	Komitmen Organisasi, Motivasi, Komitmen Profesi dan Kinerja Dosen	Regresi Linier Berganda	Motivasi mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja Dosen.
Baleghizadah & Yahya, 2012	Kompensasi yang adil dan tepat, lingkungan kerja, kemungkinan pertumbuhan, konstiusionalisme, relevans social dalam kehidupan kerja, integrasi social dalam organisasi, menggunakan pengembangan kapasitas	Regresi	Ada hubungan yang significant antara motivasi dan kategori QWL (Kompensasi yang adil dan tepat, lingkungan kerja, tantangan untuk bertumbuh, konstitusi, hubungan social dan lingkungan kerja, pekerjaan dan ruang lingkupnya, integrasi social dalam organisasi, dan pengembangan dan penggunaan kapasitas)
Sunengsih, 2014	Lingkungan kerja, Kepribadian, Komunikasi Interpersonal, Komitment Organisasi	Regresi	Ada hubungan yang significant terhadap lingkungan kerja, kepribadian, dan komunikasi interpersonal terhadap komitment organisasi di Universitas Darma Persada di Jakarta
Farid, Izadi, Ismail, dan Alipour, 2015	QWL dan Komintment Organisasi	Regresi	Ada hubungan yang significant antara QWL (kompensasi yang adil, kondisi kerja, penggunaan dan pengembangan kapasitas, peluang untuk bertumbuh dan keamanan, integrasi social dan konstitusi, pekerjaan dan total ruang, relevansi social) dan Komitment Organisasi Dosen di Universitas di Malaysia

Peneliti	Variabel yang Diteliti	Metode Analisis	Hasil Penelitian
Febriana & Aprilianti, 2015	QWL dan Employee Engagement	SPSS	Ada pengaruh positif <i>quality of worklife</i> (kompensasi yang adil, kondisi kerja, penggunaan dan pengembangan kapasitas, peluang untuk bertumbuh dan keamanan, integrasi social dan konstitusi, pekerjaan dan total ruang, relevansi social) terhadap employee engagement pada American Petroleum Company Indonesia
Kanten & Sadullah, 2012	Relationship <i>Quality of Worklife & Work Engagement</i>	KMO Test & Barlette Test	Ada hubungan yang significant antara QWL (Konstitusi, Kondisi Kerja, Relevan dan Pentingnya Kerja, Kompensasi, Penempatan Kerja, Kapasitas dan Integrasi Sosial) dan Work Engagement
Rizaliani, 2013	QWL & Employee Engagement	SPSS	Kualitas kehidupan kerja (QWL), Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Employee Engagement
Rusdin, 2015	QWL & Employee Engagement BUMN di Indonesia	SPSS	Ada hubungan QWL (Keterlibatan social, Partisipasi, Kompensasi, Integrasi target kerja, Supervisi, Lingkungan fisik, Pertumbuhan dan pengembangan) dan Employee Engagement tapi belum optimal

C. KERANGKA BERPIKIR



Gambar 1.1 Kerangka Berpikir Penelitian

Penelitian ini diawali dengan observasi awal untuk mendeteksi berbagai kendala dan hambatan serta tantangan yang dihadapi dosen-dosen di propinsi Maluku sehingga ditemukan empat komponen *Quality of WorkLife* yang signifikan yaitu lingkungan dan budaya kerja, kepuasan dan keamanan kerja; kompensasi, rewards dan fasilitas; dan pelatihan dan pengembangan. Penelitian ini menggunakan empat variabel bebas dan dua variabel terikat (*job engagement* dan kinerja dosen) dengan kerangka berpikir hubungan antar variabel penelitian dapat dijelaskan oleh gambar di atas.

D. HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan tinjauan penelitian terdahulu, landasan teori, tujuan dan manfaat penelitian serta hubungannya dengan upaya perbaikan system pengelolaan SDM, penelitian ini berusaha mengungkap pengaruh faktor-faktor *Quality of Worklife* yang terdiri dari variable lingkungan dan budaya kerja; pelatihan dan pengembangan kerja, kompensasi, rewards dan fasilitas kerja; kepuasan dan keamanan kerja terhadap *Job Engagement* dan Kinerja Dosen. Hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis I: lingkungan dan budaya kerja berpengaruh terhadap *job engagement* dosen.
2. Hipotesis II: pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap *job engagement* dosen.
3. Hipotesis III: kompensasi, rewards dan fasilitas berpengaruh terhadap *job engagement* dosen.
4. Hipotesis IV: kepuasan dan keamanan kerja berpengaruh terhadap *job engagement* dosen.
5. Hipotesis V: *job engagement* berpengaruh terhadap kinerja dosen.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah keseluruhan dari perencanaan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan mengantisipasi beberapa kesulitan yang mungkin timbul selama proses penelitian, hal ini penting karena desain penelitian merupakan strategi untuk mendapatkan data yang dibutuhkan untuk keperluan pengujian hipotesis atau untuk menjawab pertanyaan penelitian dan sebagai alat untuk mengontrol variabel yang berpengaruh dalam penelitian (Sugiyono, 2010).

Desain penelitian yang penulis lakukan terbagi menjadi desain penelitian secara luas dan sempit seperti yang dikatakan Sukardi (2004). Secara luas, desain penelitian yang dilakukan penulis adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Dalam konteks ini komponen desain dapat mencakup semua struktur penelitian yang diawali sejak ditemukannya ide sampai diperoleh hasil penelitian.

Sedangkan dalam arti sempit, desain penelitian yang dilakukan penulis meliputi penggambaran secara jelas tentang hubungan antara variabel, pengumpulan data, dan analisis data, sehingga dengan desain yang baik peneliti maupun orang lain yang berkepentingan mempunyai gambaran tentang bagaimana keterkaitan antar variabel, bagaimana mengukurnya. Penulis berasumsi bahwa desain penelitian merupakan semua proses penelitian yang dilakukan oleh penulis dalam melaksanakan penelitian mulai dari perencanaan sampai dengan pelaksanaan penelitian yang dilakukan dengan cara memilih, mengumpulkan dan menganalisis data yang diteliti pada waktu tertentu.

B. Jenis dan Sifat Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu peneliti mengumpulkan data dengan menetapkan terlebih dahulu konsep sebagai variabel-variabel yang berhubungan yang berasal dari teori yang sudah ada yang diperoleh peneliti dan kemudian mencari datanya dengan menggunakan kuesioner untuk pengukuran variabel-variabel. Metode survey digunakan untuk pengambilan sampel dari populasi dan dengan menggunakan kuesioner sebagai instrument pengumpulan data yang pokok (Sangarimbun dan Efendi, 1995).

Variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah empat variabel bebas yaitu lingkungan dan budaya kerja; pelatihan dan pengembangan; kompensasi, *reward* dan fasilitas; kepuasan dan keamanan kerja dan dua variabel terikat yaitu *job engagement* dan kinerja dosen. Penelitian ini tergolong *Explanatory Research* yaitu penelitian yang menjelaskan pengaruh dan hubungan antara variabel penelitian yaitu bertujuan menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti antara satu variabel dengan yang lain. Dalam penelitian ini akan dijelaskan pengaruh variabel faktor-faktor *quality of worklife* yang terdiri dari variabel lingkungan dan budaya kerja; pelatihan dan pengembangan; kompensasi, *reward* dan fasilitas; kepuasan dan keamanan kerja terhadap *job engagement* dan kinerja dosen.

C. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di perguruan tinggi Ambon Propinsi Maluku. Penelitian ini dimulai pada bulan Agustus 2016 sampai dengan pertengahan bulan Desember 2016.

D. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah dosen-dosen di beberapa perguruan tinggi Ambon Propinsi Maluku. Data jumlah dosen-dosen di beberapa perguruan tinggi Ambon Propinsi Maluku digambarkan dalam Tabel 3.1 dibawah ini:

Tabel 3.1 Data jumlah dosen-dosen di beberapa perguruan tinggi di Ambon Propinsi Maluku

No.	Nama Perguruan Tinggi	Jumlah Dosen
1	Perguruan Tinggi XY	1116
2	Perguruan Tinggi YX	325
3	Perguruan Tinggi XX	128
4	Perguruan Tinggi YY	118
	Jumlah	1687

Sumber: Pangkalan Data Pendidikan Tinggi Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi <http://forlap.dikti.go.id/perguruantinggi/detail>

Sampel penelitian adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel. Metode pengambilan sampel dalam penelitian adalah *proportional random sampling* dan *purposed sampling/judgement sampling*. Pengambilan sampel dengan memakai *proportional random sampling* karena teknik pengambilan sampel memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2014). Penentuan sampel menggunakan metode *purposed sampling* karena populasi yang dipilih adalah perguruan tinggi yang sudah ditentukan atau diputuskan untuk diadakan penelitian.

Dalam menetapkan besar/ukuran sampel ini penulis menggunakan teori dari Arikunto (1993) yaitu apabila subyeknya kurang dari 100 orang lebih baik diambil

semuanya sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika subjeknya lebih besar dapat diambil 10-30 % atau 20-25% atau lebih tergantung dari kemampuan peneliti dilihat dari segi waktu, tenaga, dana dan sebagainya. Maka peneliti mengambil jumlah 15 % dari populasi. Populasi sejumlah 1687 dosen-dosen, maka sampel yang diambil adalah sejumlah 15 % dari 1687 yaitu 253.1 dan dibulatkan menjadi 255 responden yang terlihat di tabel 3.2.

Tabel 3.2 Distribusi Jumlah Sampel

No.	Nama Perguruan Tinggi	Jumlah Dosen
1	Perguruan Tinggi XY	167
2	Perguruan Tinggi YX	49
3	Perguruan Tinggi XX	20
3	Perguruan Tinggi YY	19
	Jumlah	255

E. Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan kuesioner pernyataan tertutup yaitu pernyataan yang pilihan jawabnya telah tersedia, yang dipersempit atau diberi pola atau kerangka susunan terlebih dahulu. Hal ini berfungsi untuk memperjelas apa yang dicari dalam penelitian. Sehingga akan mendorong subyek/responden untuk memutuskan pilihan jawaban ke suatu arah. Selain itu keuntungan lainnya cepat dan mudah dianalisa. Adapun anggapan-anggapan yang dipegang peneliti dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling mengetahui tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan kepada peneliti adalah benar dan dipercaya (Hadi, 1993). Instrumen penelitian dengan menggunakan skala likert dapat

dibuat dalam bentuk checklist ataupun pilihan ganda (Sugiyono, 2002).

Berikut ini adalah Kisi-Kisi Instrumen Penelitian sebagai berikut :

Tabel 3.3 Variabel QWL dengan nomor Questioner

No.	Variabel	No. Item
1	Lingkungan dan Budaya Kerja	1,2,3,4,5
2	Pelatihan dan Pengembangan	6,7,8,9
3	Kompenasi, Imbalan dan Fasilitas	10,11,12,13,14,15
4	Kepuasan dan Keamanan Kerja	16,17,18,19,20

Daftar pertanyaan yang digunakan tertutup dan dirancang sesuai indicator pada setiap dimensi variabel. Kisi-Kisi Intrumen disajikan pada tabel 4 dengan pilihan jawaban responden disusun berdasarkan Likert Skala 5 dengan jawaban positif tertinggi diberi skor lima dan jawaban terendah diberi skor 1.

Total ada 20 pertanyaan. Skalanya sebagai berikut :

1. Skor 5 : Sangat Setuju
2. Skor 4 : Setuju
3. Skor 3 : Ragu-ragu
4. Skor 2 : Tidak Setuju
5. Skor 1 : Sangat Tidak Setuju

Tabel 3.4 Pertanyaan *Quisener Quality of Worklife*

Variabel	Indikator	Butir Pertanyaan	No. Pertanyaan	Referensi
Lingkungan dan Budaya Kerja (X1)	Motivasi dalam lingkungan kerja	Lingkungan kerja saya baik dan sangat memotivasi	1	Swamy , Nanjundeswarasw amy, & Rashmi, 2015
	Kondisi keamanan lingkungan kerja	Lingkungan kerja yang ada memberikan rasa aman dalam bekerja	2	1. Mondy, Noc, & Premeaux, 1998
	Jaminan kebersihan dan kesehatan lingkungan kerja	Kebersihan dan kesehatan lingkungan kerja terjamin	3	2.Sunengsih, 2014
	Dukungan kondisi lingkungan kerja terhadap keberhasilan kerja	Kondisi lingkungan kerja mendukung kesuksesan dalam menyelesaikan kerja	4	
	Dukungan pengembangan diri	Di Universitas menawarkan kesempatan yang cukup untuk mengembangkan diri	5	Swamy , Nanjundeswarasw amy, & Rashmi, 2015
Pelatihan dan Pengembangan (X2)	Tujuan dari program pelatihan & Efektifitas Pelatihan	Program pelatihan di Universitas membantu kami untuk mencapai pekerjaan yang efektif	6	1. Lau & Bruce, 1998
	Pelatihan tentang Keterampilan Interpersonal	Program pelatihan bertujuan untuk meningkatkan hubungan interpersonal antar Dosen	7	2. Saraji & Dargahi, 2006
	Frekuensi Pelatihan	Saya merasa bahwa program pelatihan harus sering dilakukan	8	
	Kecukupan Pelatihan	Universitas menawarkan kesempatan pelatihan yang cukup untuk mengajar lebih baik	9	
Kompensasi, Imbalan dan Fasilitas (X3)	Kompensasi yang adil	Saya merasa bahwa saya diberi kompensasi yang memadai dan adil untuk pekerjaan yang saya lakukan di organisasi kerja saya	10	Cascio W.F., 2006
	Gaji berdasarkan responsibility	Organisasi tempat saya bekerja akan membayar gaji dengan mempertimbangkan tanggung jawab saya di tempat kerja	11	
	Promosi yang adil	Promosi yang dilakukan di Universitas cukup baik	12	
	Tunjangan	Tunjangan tersedia di Universitas	13	
	Jaminan Sosial	Universitas memberikan tunjangan kesehatan atau pensiun	14	
	Transportasi	Ada sarana atau fasilitas transportasi yang di sediakan	15	
Kepuasan dan Keamanan Kerja (X4)	Keamanan kerja	Saya merasa cukup nyaman dengan pekerjaan saya	16	1. Swamy , Nanjundeswarasw amy, & Rashmi, 2015
	Produktifitas	Kondisi pada pekerjaan saya memungkinkan saya untuk menjadi seproduktif mungkin	17	
	Kegiatan perkumpulan Dosen	Perkumpulan Dosen-Dosen yang saya ikuti memperjuangkan hak dan kepentingan saya lebih baik	18	2. Rethinam & Ismail, 2008
	Kepuasan dalam pembayaran gaji yang sesuai	Penghasilan saya adil jika dibandingkan dengan orang lain yang melakukan kerja yang sama di tempat lain	19	
	Kebebasan bekerja	Saya merasa bahwa pekerjaan saya memungkinkan saya melakukan yang terbaik di area saya	20	

Tabel 3.5 Ringkasan Variabel Analisis *Job Engagement*

Faktor	Nilai Yang Diukur	No Item
<i>Job Engagement</i>	<i>Vigor</i>	1,2,3
	<i>Dedication</i>	4,5,6,7
	<i>Absorption</i>	8,9,10

(Sumber : Schaufeli, Wilma Wilmar & Arnold Bakker, 2003)

Untuk mengukur *Job Engagement*, dalam penelitian ini menggunakan kusioner replikasi dari kusioner yang sudah baku dari Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17). Dalam hal ini *Job Engagement* diukur dari 3 dimensi *job engagement* yaitu *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorption*. Total pernyataan dalam kusioner ini adalah 10 pertanyaan. (Schaufeli & Bakker, 2003)

Skala :

1. Skor 5 : Selalu (Setiap hari)
2. Skor 4 : Sangat sering (beberapa kali dalam seminggu)
3. Skor 3 : Sering (1 kali seminggu)
4. Skor 2 : Kadang-kadang (1-3 kali dalam sebulan)
5. Skor 1 : Tidak pernah

Tabel 3.6 Mengenai Pertanyaan *Quisioner Job Engagement*

Variabel	Butir Pertanyaan	No. Pertanyaan
<i>Job Engagement</i>	Saat bekerja, saya merasa sangat berenergi	1
	Saat saya bekerja, saya merasa kuat dan bersemangat	2
	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa bersemangat ingin berangkat kerja	3
	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan memiliki arti dan tujuan tersendiri bagi saya	4
	Saya merasa antusias dengan pekerjaan saya	5
	Pekerjaan saya menginspirasi saya	6
	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan	7
	Waktu berlalu dengan cepat saat saya bekerja	8
	Saya larut dalam pekerjaan saya	9
	Saya terbawa suasana ketika bekerja	10

Tabel 3.7 Ringkasan Variabel Analisis Kinerja Dosen

Variabel	Indikator	No Item
Kinerja Dosen	a. Melaksanakan pendidikan dan pengajaran	1,2,3,4
	b. Melaksanakan penelitian	5,6,7,8
	c. Melaksanakan pengabdian kepada masyarakat	9,10,11,12

Sumber : Indrarini, 2009

Dalam mengukur Kinerja Dosen diukur dari 3 indikator Kinerja Dosen yaitu pelaksanaan pengabdian masyarakat, pelaksanaan penelitian, pelaksanaan pendidikan dan pengajaran. Total pertanyaan dalam kusioner ini adalah 12 pertanyaan (Indrarini, 2009). Skala sebagai berikut:

1. Skor 5 : S (Selalu)
2. Skor 4 : SR (Sering)
3. Skor 3 : KD (Kadang-Kadang)
4. Skor 2 : J (Jarang)
5. Skor 1 : TP (Tidak Pernah)

Tabel 3.8 Pertanyaan Quisioner Kinerja Dosen

Variabel	Butir Pertanyaan	Pertanyaan
Kinerja Dosen	Mahasiswa adalah rekan dalam menuntut dan mengembangkan ilmu pengetahuan sehingga terjadi dialog interaktif dalam perkuliahan yang saya berikan	1
	Waktu kuliah dosen anjurkan mahasiswa punya buku pegangan dan kepustakaan	2
	Menggunakan hand out saat mengajar dan disusun sendiri	3
	Akhir kuliah dosen memberikan gambaran tentang kuliah berikutnya atau akan datang	4
	Dapatkan tambahan pengetahuan dari materi penelitian dan buku-buku yang berkaitan dengan penelitian	5
	Dosen melakukan penelitian yang dibiayai dari lembaga universitas tempat saya mengajar	6
	Saya biayai sendiri penelitian yang saya lakukan jika kekurangan biaya	7
	Penelitian saya lakukan setiap tahun	8
	Kegiatan pengabdian masyarakat yang saya lakukan sesuai dengan tema atau judul penelitian saya.	9
	Pengabdian masyarakat yang saya lakukan memberikan alternative pemecahan masalah dari hasil penelitian yang saya lakukan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.	10
	Pengabdian masyarakat saya lakukan setiap tahun	11
	Pengabdian masyarakat yang dilakukan untuk meningkatkan sumber daya manusia	12

F. Prosedure Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Pengamatan (*Observation*), yaitu mengamati kegiatan yang dilakukan.
2. Daftar Pertanyaan (*Questionnaire*), yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan terstruktur mengenai tanggapan responden.
3. Wawancara (*Interview*) yaitu merupakan cara dalam mengumpulkan data yang dilaksanakan dengan berpedoman pada daftar pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya.

4. Studi Dokumentasi, dengan pengumpulan peraturan-peraturan dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

G. Analisis Data (Menggunakan Program SPSS 23 & Amos 22)

1. Uji Asumsi Klasik

Dalam suatu penelitian kemungkinan akan munculnya masalah dalam analisis regresi sering dalam mencocokkan model prediksi ke dalam sebuah model yang telah dimasukkan ke dalam serangkaian data, masalah ini sering disebut dengan masalah pengujian asumsi klasik yang di dalamnya termasuk pengujian normalitas, multikolinieritas dan heterokedastisitas.

2. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Menurut Santosa, Purbayu dan Ashari (2005), pengujian normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data. Uji ini merupakan pengujian yang paling banyak dilakukan untuk analisis statistik parametrik. Penggunaan uji normalitas karena pada analisis statistik parametrik, asumsi yang harus dimiliki oleh data adalah bahwa data tersebut terdistribusi secara normal. Maksud data terdistribusi secara normal adalah bahwa data akan mengikuti bentuk distribusi normal. Distribusi normal data dengan bentuk distribusi normal dimana data memusat pada nilai rata-rata dan median.

3. Uji Homogenitas

Uji homogenitas digunakan untuk mengetahui apakah kedua kelompok mempunyai varians yang sama atau tidak. Apabila kedua kelompok mempunyai varians

yang sama maka kedua kelompok tersebut dikatakan homogen (Sudjana, 1996).

4. Uji Kualitas Data (Validitas & Reabilitas)

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang membutuhkan instrument berupa angket. Angket yang dipergunakan dihitung dalam skala likert. Untuk melakukan pengujian hipotesis penelitian apakah isi instrument mempunyai validitas tinggi atau tidak, maka perlu dilakukan uji validitas (Pramesti, 2014).

Instrumen yang akan digunakan dalam penelitian, terlebih dahulu di uji coba sebelum dipakai sebagai untuk melakukan pengujian hipotesis penelitian. Uji coba instrument penelitian ini adalah uji validitas dan uji reabilitas. Instrumen tersebut dicobakan pada sampel dari mana populasi yang diambil. Jumlah anggota sampel yang digunakan sekitar 30 orang. Validitas perlu dilakukan untuk mengukur kesesuaian alat ukur yang digunakan eksperimenter (Pramesti, 2014).

Teknik Validasi Kuesioner

Teknik validasi instrument dilaksanakan dengan cara mengkorelasikan masing-masing pertanyaan dengan skor total dengan memakai rumus korelasi "Product Moment" menurut Ridwan (2004) yaitu:

$$r_{xy} = \frac{n (\sum XiY) - (\sum Xi) (\sum Y)}{\sqrt{[n \sum Xi^2 - (\sum Xi^2)](n \sum Y^2 - (\sum Y^2))}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien korelasi.

n = Jumlah pertanyaan

X_i = Skor pertanyaan (butir)

Y = Skor total (faktor)

$X_i Y$ = Skor pertanyaan dikalikan skor total.

Hasil uji signifikan apabila harga r hitung $> r$ tabel, dengan melihat tingkat keyakinan 95% atau level signifikan ($\alpha = 0,05$) yang diperoleh dari nilai r tabel sebesar 0,374. Jika nilai $r > 0,374$ maka butir instrumen dinyatakan valid dan $r < 0,374$ maka butir pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid (Sugiyono, 2002).

Mengetahui konsistensi atau kepercayaan hasil ukur yang mengandung kecermatan pengukuran maka dilakukan uji reliabilitas. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan *internal consistency* dengan teknik belah dua (*splithalf*). Butir-butir instrumen dibelah menjadi dua kelompok, yaitu kelompok instrumen yang dibelahan awal dan dibelahan akhir.

Selanjutnya skor total kelompok dibelahan awal dikorelasikan dengan skor kelompok dibelahan awal dan dianalisis dengan rumus *Spearman Brown*. Nilai-nilai reliabilitas instrumen berkisar 0,788 sampai dengan 0,896 yang menunjukkan tingkat reliabilitas instrumen penelitian sudah cukup memadai.

Berikut ini adalah hasil uji instrument penelitian Variabel X yaitu *Quality of WorkLife* dan Variabel Y1 dan Y2 yaitu *job engagement* dan kinerja dosen sebagai berikut :

a. Uji Reabilitas dan Validitas Instrumen *Quality of Worklife*.

Hasil penelitian uji coba instrumen menunjukkan bahwa instrumen *quality of worklife* memiliki angka reliabel yang sangat signifikan sesuai dengan nilai Cronbach's Alpha = 0.953. Hal ini sesuai yang dikatakan oleh Nunnally (1967) bahwa apabila angka Cronbach's Alpha (α) diatas 0.60 menunjukkan bahwa konstruk atau variabel adalah reliabel. Demikian juga yang dikatakan oleh Hinkle (2004) bahwa konstruk atau variabel adalah reliabel jika angka Cronbach's Alpha (α) di atas 0.60. Pada tabel r Product Moment Pada Sig. 0,05 (Two Tail) di lampiran 2 menunjukkan nilai r untuk jumlah data (N) tertentu sehingga data penelitian yang digunakan berjumlah 30, maka nilai r table adalah 0.349.

Hasil penelitian (di lampiran 2) pada tabel menunjukkan semua nilai r hitung (Corrected Item Total Correlation) > r table (0.349) , maka disimpulkan bahwa indikator-indikator kuesioner variabel *quality of worklife* dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel dalam pengujian hipotesis.

b. Uji Reabilitas dan Validitas Instrumen *Job Engagement*

Hasil perhitungan (lampiran 2) menunjukkan bahwa instrumen untuk job engagement memiliki angka reliabilitas yang sangat tinggi (Cronbach's Alpha = 0.934), karena menurut Nunnally (1967), indeks yang biasa digunakan dalam penelitian, apabila angka Cronbach's Alpha (α) diatas 0.60 menunjukkan bahwa konstruk atau variabel adalah reliabel. Hal yang sama juga dikatakan oleh Hinkle (2004), yang menyatakan angka Cronbach's Alpha (α) diatas 0.60 maka variabel adalah reliabel.

Semua nilai r hitung (Corrected Item Total Correlation) > r table (0.349) , maka

disimpulkan bahwa indikator-indikator kuesioner variabel job engagement dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel

c. Uji Reabilitas dan Validitas Instrumen Kinerja Dosen

Hasil perhitungan (lampiran 2) menunjukkan bahwa instrumen untuk kinerja dosen memiliki angka reliabilitas yang sangat tinggi (Cronbach's Alpha = 0.952), karena menurut Nunnally (1967), indeks yang biasa digunakan dalam penelitian, apabila angka Cronbach's Alpha (α) diatas 0.60 menunjukkan bahwa konstruk atau variabel adalah reliabel. Hal yang sama juga Hinkle (2004), apabila angka Cronbach's Alpha (α) diatas 0.60 menunjukkan bahwa konstruk atau variabel adalah reliabel.

Semua nilai r hitung (Corrected Item Total Correlation) > r table (0.349) , maka disimpulkan bahwa indikator-indikator kuesioner variabel Kinerja Dosen dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

7. Analisis Regresi

a. Persamaan Regresi

Dalam melakukan penelitian pengaruh *quality of worklife* terhadap *job engagement* dan kinerja dosen digunakan analisis regresi linear berganda (*Multiple Regression Analysis*) dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4$$

Dimana:

Y1 = *Job Engagement*

Y2 = Kinerja Dosen

X_1, X_2, X_3, X_4 Variabel Bebas yang Diteliti

a = Konstanta

b_1, b_2, b_3, b_4 = Koefisien Parameter

b. Determinasi (R Square)

Pengukuran *Goodness of Fit* menggambarkan seberapa besar variasi dari variable dependen (Y) dapat dijelaskan oleh variable independen ($X_1, X_2, X_3, \dots, X_{10}$) Ukuran *Goodness of Fit* (R^2) diinterpretasikan sebagai dasar persentase pengaruh semua variable bebas ($X_1, X_2, X_3, \dots, X_{10}$) secara bersama-sama (simultan) terhadap nilai variable terikat (Y). Besar koefisien determinasi (R^2) adalah berkisar antara 0 sampai dengan 1.

Semakin mendekati 0 besarnya (R^2) suatu persamaan regresi, semakin kecil pula pengaruh semua variable independen terhadap nilai variable independen, atau dengan kata lain semakin kecil kemampuan model dalam menjelaskan perubahan nilai variable dependen. Sebaliknya semakin mendekati 1 besarnya (R^2) suatu persamaan regresi semakin besar pula pengaruh semua variable independent terhadap nilai variable dependen, sehingga dapat dikatakan semakin besar kemampuan model yang dihasilkan dalam menjelaskan perubahan nilai variable dependen.

8. Uji Hipotesis

a. Uji t (Parsial)

Untuk menguji signifikansi variabel bebas secara parsial mempengaruhi terhadap variabel terikat digunakan uji t (t test) sebagai berikut :

Menentukan hipotesis statistik.

$H_0 : b_i = 0$, secara parsial variabel bebas (X_1, X_2, X_3, X_4) berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel terikat (Y).

$H_1 : b_i \neq 0$, secara parsial variabel bebas (X_1, X_2, X_3, X_4) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y).

b. Menentukan nilai t hitung

Rumusny adalah:

$$t = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

Dimana :

t = nilai t hitung

b_i = koefisien regresi variabel X_i

S_{b_i} = standar error koefisien regresi variabel X_i

Dengan menentukan nilai t hitung dari rumus tersebut di atas maka bisa ditentukan kriteria uji hipotesa, keputusan dan kesimpulan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial sebagai berikut :

- 1) H_0 diterima jika nilai $-t$ tabel t hitung t tabel atau nilai probabilitas (sig) $> 0,05$ atau taraf signifikan 5% berarti secara parsial variabel bebas (X_1, X_2, X_3) tidak signifikan berpengaruh terhadap variabel terikat (Y).
- 2) H_1 diterima jika nilai t hitung $> t$ tabel atau t hitung $< -t$ tabel atau nilai probabilitas (sig) $< 0,05$ taraf signifikan 5% berarti secara parsial variabel bebas (X_1, X_2, X_3) signifikan berpengaruh terhadap variabel terikat (Y)

9. Uji F (Simultan)

Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat diuji dengan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau $\alpha = 0,05$. Kriteria pengujian hipotesis untuk uji secara bersama-sama (serempak) adalah:

- $H_0 : X_1 = X_2 = X_3 = X_4 = 0$ (Pengaruh QWL tidak berpengaruh terhadap *Job Engagement* dan Kinerja Dosen).
- $H_1 : B_1 \neq B_2 \neq B_3 \neq 0$ (Pengaruh QWL berpengaruh terhadap *Job Engagement* dan Kinerja Dosen).

Menentukan nilai F hitung :

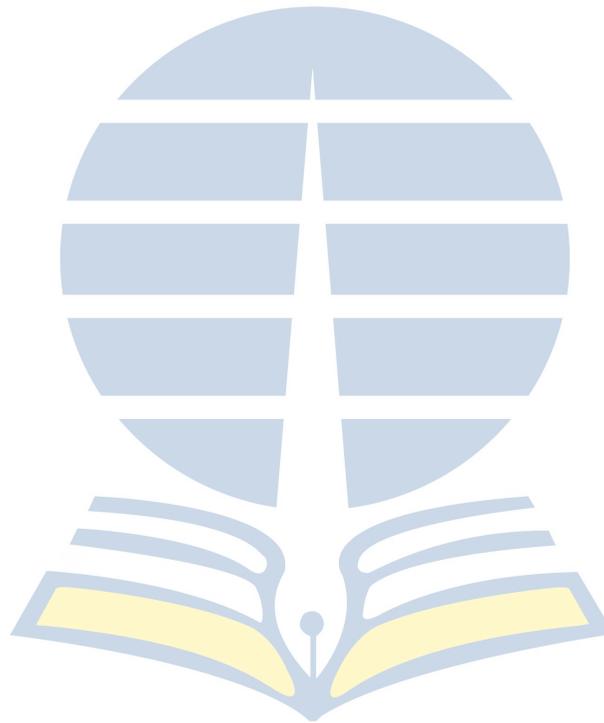
$$F = \frac{\frac{SS(Model)}{k}}{\frac{SSE}{(n-1)(k+1)}} = \frac{\frac{R^2}{k}}{\frac{(1-R^2)}{(n-(k+1))}}$$

Keterangan :

- F = nilai F hitung
- SS = Sum Square
- SSE = Sum Square Error
- K = banyaknya variabel independen
- R^2 = koefisien determinasi berganda.

Dengan penentuan nilai F hitung dari rumus tersebut di atas maka bisa ditentukan kriteria uji hipotesa, keputusan dan kesimpulan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama sebagai berikut :

- a. H_0 diterima jika nilai F hitung $< F$ tabel atau probabilitas (sig) $> 0,05$ atau taraf signifikan 5% yang berarti bahwa secara bersama-sama variabel bebas (X_1, X_2, X_3, X_4) tidak signifikan berpengaruh terhadap variabel terikat (Y).
- b. H_1 diterima atau H_0 ditolak jika nilai F hitung $> F$ tabel atau probabilitas (sig) $< 0,05$ atau taraf signifikan (5%) yang berarti bahwa secara bersama-sama variabel bebas (X_1, X_2, X_3, X_4) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y).



BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Profil Responden

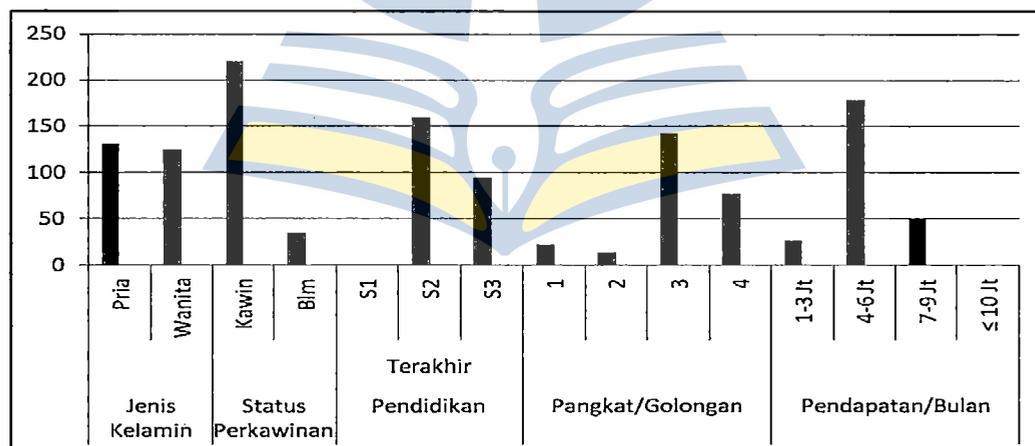
Seluruh populasi dalam penelitian ini berjumlah 255 dosen tetap di empat Perguruan Tinggi yang sudah ditentukan untuk diadakan penelitian di kota Ambon Propinsi Maluku. Kuisioner yang sudah diuji coba, dapat kembali dan dapat diolah datanya. Responden digambarkan berdasarkan jenis kelamin, status perkawinan, usia, pendidikan terakhir, pangkat/golongan, dan pendapatan.

Tabel 4.1 Distribusi Responden

Jenis Kelamin		Status Perkawinan		Pendidikan Terakhir			Pangkat/Golongan				Pendapatan/Bulan			
Pria	Wanita	Kawin	Blm	S1	S2	S3	1	2	3	4	1-3 Jt	4-6 Jt	7-9 Jt	≥ 10 Jt
52%	49%	86%	14%	0	63%	37%	9%	0.4%	56%	30%	10%	70%	20%	0
Total = 255		Total = 255		Total = 255			Total = 255				Total = 255			

Ket : Pangkat/Golongan :

1. Dosen 2. Asisten Ahli 3. Lektor 4. Lektor Kepala



Gambar 4.1 Distribusi Responden berdasarkan jenis kelamin, status, pendidikan terakhir, pangkat/golongan dan pendapatan di kota Ambon Propinsi Maluku.

Berdasarkan tabel distribusi responden, terlihat bahwa jumlah dosen pria lebih banyak dibandingkan dengan wanita yaitu sebanyak 51 %, dan status perkawinan responden yang sudah menikah adalah sebanyak 86 %.

Tingkat pendidikan responden kalau dilihat di tabel distribusi responden, sudah memenuhi syarat dari undang-undang guru dan dosen pasal 45 nomor 14 tahun 2015, bahwa dosen wajib memenuhi kualifikasi akademik yaitu program pascasarjana yang terakreditasi sesuai dengan bidang keahlian. Dosen yang memenuhi kualifikasi akademik adalah minimal lulusan program Magister. Berdasarkan tabel distribusi responden terlihat bahwa tingkat pendidikan terakhir responden adalah S2 sebanyak 63 % dan S3 adalah 37 %. Hal terlihat bahwa dosen yang ada di kota Ambon Propinsi Maluku sudah memenuhi syarat kualifikasi akademik sesuai dengan undang-undang yang berlaku yaitu pasal 45 nomor 14 tahun 2015. Jadi kualitas dari dosen yang ada di kota Ambon propinsi Maluku sudah maju, mulai berkembang dan bersaing dengan daerah lain di wilayah Indonesia.

Kualitas dosen yang ada di propinsi Maluku ini terlihat dari jenjang pangkat/golongan pada tabel distribusi responden yang sebagian besar sudah menduduki pangkat/golongan Lektor sebanyak 56%. Pangkat/Golongan dosen sebanyak 9%, Asisten Ahli 6 % dan Lektor Kepala sebesar 30% dari total responden.

Berdasarkan tabel distribusi responden, terlihat bahwa pendapatan dosen yang ada di kota Ambon Propinsi Maluku rata-rata sebesar 4-6 juta/bulan yaitu sekitar 70%. Pendapatan 1-3 juta/bulan dosen di kota Ambon Propinsi Maluku hanya sebesar 10%, sedangkan pendapatan 7-9 juta/bulan sebanyak 20% dari total responden. Pendapatan di atas 10 juta/bulan tidak ditemukan pada penelitian ini.

B. Deskripsi Variabel Penelitian

1. Variabel Lingkungan dan Budaya Kerja (X1)

Berdasarkan penilaian reponden pada tabel frekuensi total penilaian responden variabel Lingkungan dan Budaya Kerja maka terlihat bahwa mayoritas dari reponden memilih jawaban setuju sebesar 64%, diikuti sangat setuju sebesar 29%, ragu-ragu/netral 6,7% dan tidak setuju 0,4%. Responden yang memilih sangat tidak setuju tidak ditemukan dalam penelitian ini.

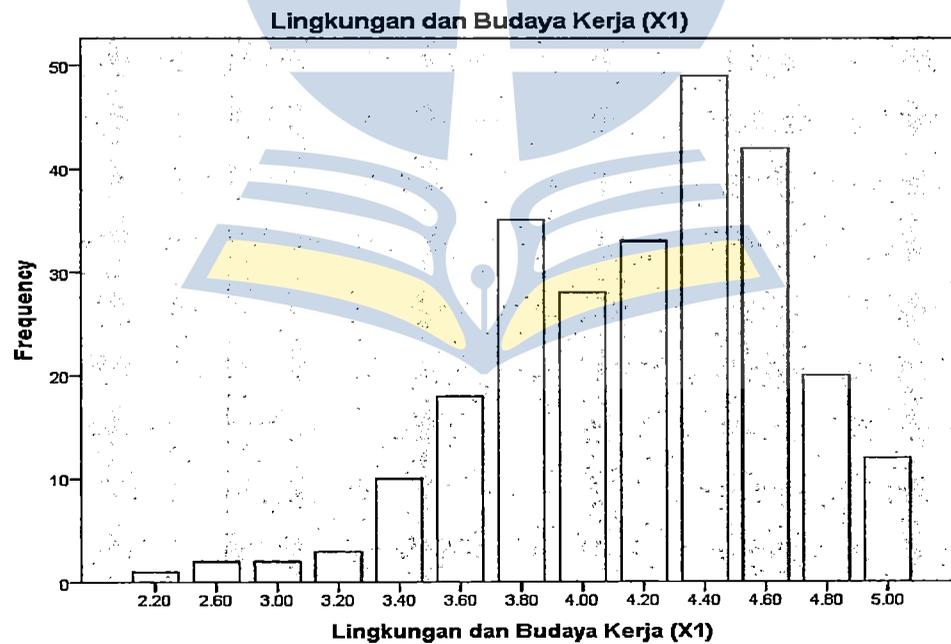
Mayoritas responden memilih setuju dan sangat setuju pada lingkungan dan budaya kerjanya karena lingkungan kerja dan budaya kerja sangat memotivasi dalam bekerja, rasa aman dalam bekerja, kebersihan dan kesehatan lingkungan kerja terjamin, adanya dukungan kesuksesan dalam menyelesaikan kerja, dan ada kesempatan yang cukup dalam mengembangkan diri.

Responden yang memilih ragu-ragu/netral dan tidak setuju karena belum menemukan sesuatu yang berdampak bagi lingkungan dan budaya kerjanya. Hal ini disebabkan karena lingkungan dan budaya kerja belum memotivasi dalam kerja, belum terciptanya rasa aman dalam kerja, tidak ada dukungan dalam kesuksesan dan pengembangan diri dalam bekerja. Hal ini terjadi pada responden yang berpangkat dosen dan asisten ahli yang tidak termotivasi dalam bekerja karena belum ada kesempatan mengembangkan diri dalam berkarir.

Pengembangan diri atau kesempatan untuk berkarir masih terbatas karena terbatasnya atau lowongan untuk kenaikan jabatan, sehingga terkadang dosen-dosen tersebut dismotivasi. Hal ini karena harus menunggu sampai tersedianya lowongan untuk kenaikan jabatan. Padahal terbukanya lowongan untuk kenaikan jabatan di dalam perguruan tinggi jarang ada.

Tabel 4.2 Frekuensi Total Responden Variabel Lingkungan dan Budaya Kerja (X1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.20	1	.4	.4	.4
2.60	2	.8	.8	1.2
3.00	2	.8	.8	2.0
3.20	3	1.2	1.2	3.1
3.40	10	3.9	3.9	7.1
3.60	18	7.1	7.1	14.1
3.80	35	13.7	13.7	27.8
4.00	28	11.0	11.0	38.8
4.20	33	12.9	12.9	51.8
4.40	49	19.2	19.2	71.0
4.60	42	16.5	16.5	87.5
4.80	20	7.8	7.8	95.3
5.00	12	4.7	4.7	100.0
Total	255	100.0	100.0	



Grafik 4.2 Rata-Rata Frekuensi Responden Lingkungan dan Budaya Kerja (X1)

Tabel 4.3 Deskripsi Variabel Lingkungan dan Budaya Kerja (X1)

No.	Pernyataan	Jawaban dalam %				
		1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
1	Lingkungan kerja saya baik dan sangat memotivasi	0.0	0.8	18.8	44.3	36.1
2	Lingkungan kerja yang ada memberikan rasa aman dalam bekerja	0.0	1.2	12.9	54.1	31.8
3	Kebersihan dan kesehatan lingkungan kerja terjamin	0.0	0.4	12.2	51.8	35.7
3	Kondisi lingkungan kerja mendukung kesuksesan dalam menyelesaikan kerja	0.0	0.8	11.4	54.5	33.3
5	Di Universitas menawarkan kesempatan yang cukup untuk mengembangkan diri	0.0	1.6	11.4	49.4	37.6

2. Variabel Pelatihan dan Pengembangan (X2)

Berdasarkan penilaian reponden pada tabel frekuensi total penilaian responden variabel Pelatihan dan Pengembangan (X2) maka terlihat bahwa mayoritas dari responden memilih jawaban setuju sebesar 50.2%, diikuti sangat setuju sebesar 40.4%, dan ragu-ragu/netral 9.5%. Rata-rata responden yang memilih tidak setuju sangat jarang ditemukan dan sangat tidak setuju tidak ditemukan dalam penelitian ini.

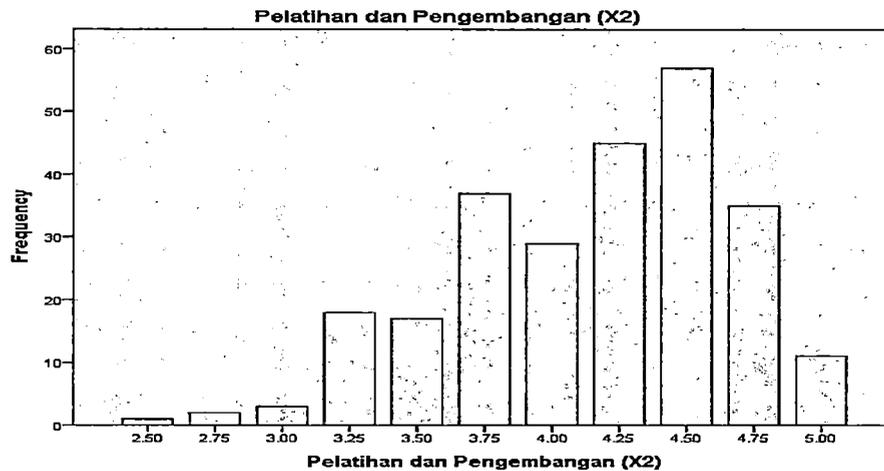
Mayoritas responden memilih setuju dan sangat setuju pada variabel pelatihan dan pengembangan karena para responden menilai bahwa pelatihan membantu mereka dalam mencapai pekerjaan yang efektif, meningkatkan hubungan interpersonal antar dosen, dan memberi kesempatan untuk mengajar lebih baik lagi.

Responden yang memilih ragu-ragu/netral karena pelatihan dan pengembangan belum memberikan efektifitas dalam bekerja, belum meningkatkan keterampilan interpersonal (hubungan interpersonal antar dosen) dan belum meningkatkan

kemampuan mengajar lebih baik lagi. Hal ini berarti perlu dilakukan suatu program pelatihan dan pengembangan yang tepat sasaran, sehingga bisa meningkatkan kemampuan mengajar lebih baik dan efektifitas dalam bekerja. Program pelatihan yang dilakukan mungkin belum sesuai dengan kebutuhan mereka dalam mengajar atau program pelatihan yang telah diikuti belum diterapkan dalam mengajar karena kurangnya fasilitas dan prasarana yang ada di perguruan tinggi.

Tabel 4.4 Frekuensi Total Responden Variabel Pelatihan dan Pengembangan (X2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.50	1	.4	.4	.4
2.75	2	.8	.8	1.2
3.00	3	1.2	1.2	2.4
3.25	18	7.1	7.1	9.4
3.50	17	6.7	6.7	16.1
3.75	37	14.5	14.5	30.6
4.00	29	11.4	11.4	42.0
4.25	45	17.6	17.6	59.6
4.50	57	22.4	22.4	82.0
4.75	35	13.7	13.7	95.7
5.00	11	4.3	4.3	100.0
Total	255	100.0	100.0	



Grafik 4.3 Rata-Rata Frekuensi Responden Pelatihan dan Pengembangan (X2)

Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Pelatihan dan Pengembangan (X2)

No.	Pernyataan	Jawaban dalam (%)				
		1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
1	Program pelatihan di Universitas membantu kami untuk mencapai pekerjaan yang efektif	0.0	0.0	14.9	53.3	31.8
2	Program pelatihan bertujuan untuk meningkatkan hubungan interpersonal antar Dosen	0.0	0.8	12.9	53.7	32.5
3	Saya merasa bahwa program pelatihan harus sering dilakukan	0.0	0.8	17.6	47.1	34.5
4	Universitas memberi kesempatan pelatihan untuk mengajar lebih baik	0.0	1.2	19.2	47.5	32.2

3. Variabel Kompensasi, Imbalan (*rewards*) dan Fasilitas (X3)

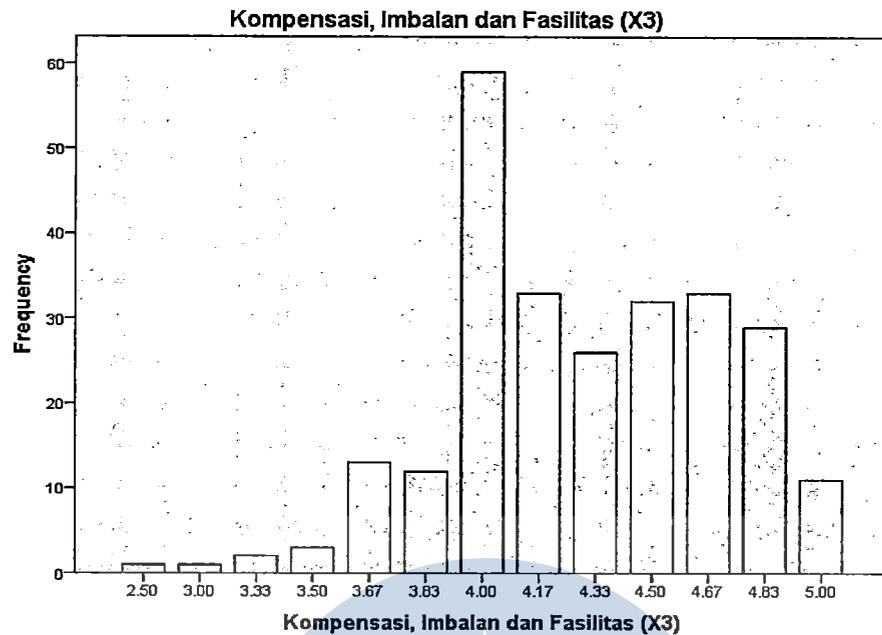
Berdasarkan tabel frekuensi total penilaian responden variabel Kompensasi, Imbalan dan Fasilitas (X3) maka terlihat bahwa mayoritas dari responden memilih jawaban setuju sebesar 57.3%, diikuti sangat setuju sebesar 41.2%, dan ragu-ragu/netral 1.7%. Responden yang memilih tidak setuju dan sangat tidak setuju jarang

ditemukan dalam penelitian ini.

Mayoritas responden memilih setuju dan sangat setuju pada variabel kompensasi, imbalan, dan fasilitas karna para responden menilai bahwa mereka diberi kompensasi yang memadai dan adil, membayar gaji yang sesuai dengan tanggung jawab, ada promosi jabatan, ada tunjangan kesehatan/pensiun dan ada sarana transportasi dengan baik. Responden yang memilih ragu-ragu/netral karena tidak termotivasi dan tidak puas dengan kompensasi, imbalan/rewards dan fasilitas yang diterima. Hal ini mungkin kompensasi, imbalan dan fasilitas yang diterima masih kurang sehingga mereka tidak merasakan kesejahteraan yang adil.

Tabel 4.6 Frekuensi Total Responden Variabel Kompensasi, Imbalan dan Fasilitas (X3)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.50	1	.4	.4	.4
3.00	1	.4	.4	.8
3.33	2	.8	.8	1.6
3.50	3	1.2	1.2	2.7
3.67	13	5.1	5.1	7.8
3.83	12	4.7	4.7	12.5
4.00	59	23.1	23.1	35.7
4.17	33	12.9	12.9	48.6
4.33	26	10.2	10.2	58.8
4.50	32	12.5	12.5	71.4
4.67	33	12.9	12.9	84.3
4.83	29	11.4	11.4	95.7
5.00	11	4.3	4.3	100.0
Total	255	100.0	100.0	



Grafik 4.4 Rata-Rata Frekuensi Responden Kompensasi, Imbalan dan Fasilitas (X3)

Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Kompensasi, Imbalan dan Fasilitas (X3)

No.	Pernyataan	Jawaban dalam %				
		1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa bahwa saya diberi kompensasi yang memadai dan adil untuk pekerjaan yang saya lakukan di organisasi kerja saya	0.4	0.8	15.3	50.6	32.9
2	Organisasi tempat saya bekerja akan membayar gaji dengan mempertimbangkan tanggung jawab saya di tempat kerja	0.0	0.8	14.9	42.0	42.4
3	Promosi yang dilakukan di Universitas cukup baik	0.0	0.0	1.2	38.8	60.0
4	Tunjangan tersedia dengan baik	0.4	0.0	6.3	44.7	48.6
5	Universitas memberikan tunjangan kesehatan atau pension	0.4	0.8	12.9	50.6	35.3
6	Ada sarana atau fasilitas transportasi yang di sediakan	0.0	0.4	18.0	45.1	36.5

4. Variabel Kepuasan dan Keamanan Kerja (X4)

Berdasarkan tabel frekuensi total penilaian responden variabel Kepuasan dan Keamanan Kerja (X4) maka terlihat bahwa mayoritas dari responden memilih jawaban setuju sebesar 60%, diikuti sangat setuju sebesar 30%, dan ragu-ragu/netral 10.2%. Responden yang memilih tidak setuju jarang ditemukan dan sangat tidak setuju tidak ditemukan dalam penelitian ini.

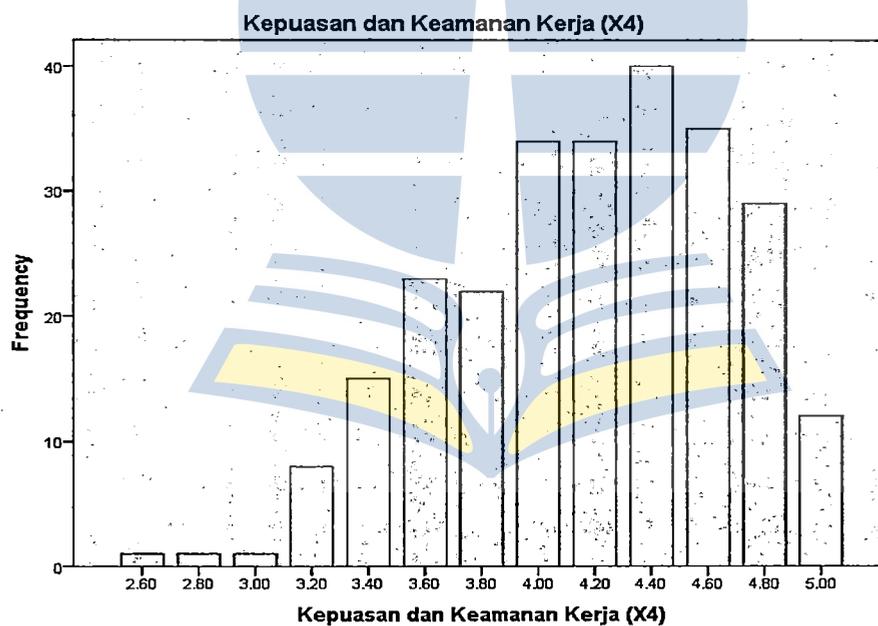
Mayoritas responden memilih setuju dan sangat setuju pada variabel kepuasan dan keamanan kerja karena para responden menilai bahwa mereka cukup nyaman dalam bekerja, membuat mereka produktif dan kreatif dalam mengajar, penghasilan yang adil, bisa melakukan yang terbaik dalam pekerjaan, dan ada perkumpulan dosen-dosen yang memperjuangkan hak dan kepentingan mereka.

Responden memilih ragu-ragu atau netral karena kepuasan dan keamanan kerja tidak berpengaruh dalam bekerja atau belum dirasakan dalam bekerja. Hal ini karena kondisi pekerjaan yang belum nyaman, penghasilan yang belum memadai sehingga pekerjaan yang dilakukan belum optimal. Hal ini mungkin terjadi pada dosen-dosen yang tingkatannya masih baru dan belum berpengalaman dalam mengajar atau yang mengalami mutasi pekerjaan, sehingga mereka harus menyesuaikan dengan kondisi lingkungan pekerjaan yang ada.

Faktor penyebab lainnya adalah kurangnya sarana dan prasarana dalam mengajar sehingga dosen-dosen di perguruan tinggi tertentu belum nyaman dalam mengajar. Faktor ketidaknyamanan juga terjadi di perguruan tinggi tertentu karena adanya unsur politik sehingga dosen-dosen dalam mengajar terganggu dan akhirnya tidak nyaman dalam bekerja.

Tabel 4.8 Frekuensi Total Responden Variabel Kepuasan dan Keamanan Kerja (X4)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.60	1	.4	.4	.4
2.80	1	.4	.4	.8
3.00	1	.4	.4	1.2
3.20	8	3.1	3.1	4.3
3.40	15	5.9	5.9	10.2
3.60	23	9.0	9.0	19.2
3.80	22	8.6	8.6	27.8
4.00	34	13.3	13.3	41.2
4.20	34	13.3	13.3	54.5
4.40	40	15.7	15.7	70.2
4.60	35	13.7	13.7	83.9
4.80	29	11.4	11.4	95.3
5.00	12	4.7	4.7	100.0
Total	255	100.0	100.0	



Grafik 4.5 Rata-Rata Frekuensi Kepuasan dan Keamanan Kerja (X4)

Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Kepuasan dan Keamanan Kerja (X4)

No.	Pernyataan	Jawaban dalam %				
		1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa cukup nyaman dengan pekerjaan saya	0.0	1.2	14.5	52.2	32.2
2	Kondisi pada pekerjaan saya memungkinkan saya untuk menjadi produktif mungkin	0.0	0.4	13.3	52.5	33.7
3	Perkumpulan Dosen-Dosen yang saya ikuti memperjuangkan hak dan kepentingan saya lebih baik	0.0	0.0	14.9	51.4	33.7
3	Penghasilan saya adil jika dibandingkan dengan orang lain yang melakukan kerja saya yang sama di tempat lain	0.0	0.8	14.5	51.4	33.3
5	Saya merasa bahwa pekerjaan saya memungkinkan saya melakukan yang terbaik di area saya	0.0	0.4	14.1	50.6	34.9

5. Variabel *Job Engagement* (Y1)

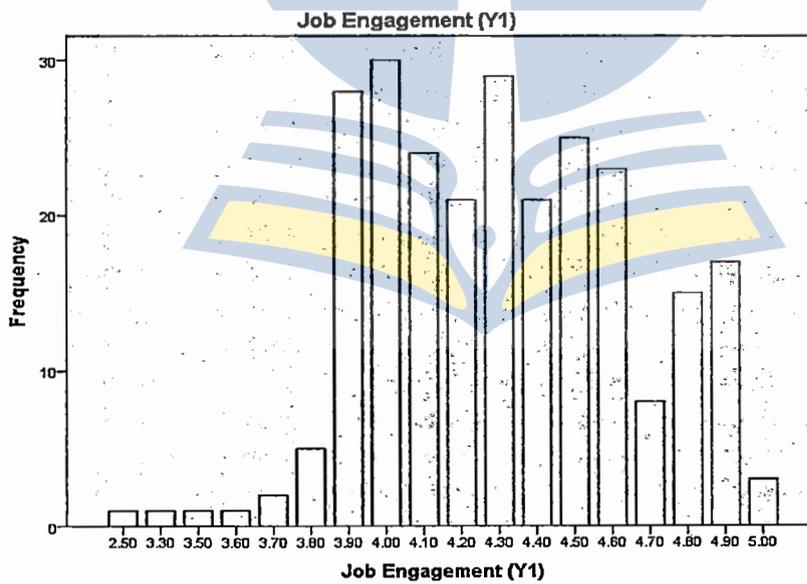
Berdasarkan tabel frekuensi total penilaian responden variabel *Job Engagement* (Y1) maka terlihat bahwa mayoritas dari responden memilih jawaban sangat sering sebesar 60%, diikuti selalu sebesar 36%, dan sering sebesar 0,8%. Responden yang memilih kadang-kadang dan tidak pernah jarang ditemukan dalam penelitian ini.

Mayoritas responden memilih sangat sering, selalu dan sering pada variabel *Job Engagement* karena para responden menilai bahwa mereka sangat berenergi, kuat, bersemangat dan kreatif dalam bekerja. Selain itu mereka merasa pekerjaan yang mereka lakukan memiliki arti dan tujuan dalam bekerja, ada antusiasme dalam bekerja, pekerjaan memberikan inspirasi, dan bangga terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain pekerjaan dalam mengajar meningkatkan kreatifitas, kualitas dan keilmuan

yang semakin berkembang dengan perkembangan teknologi sekarang ini.

Tabel 4.10 Frekuensi Total Responden Variabel *Job Engagement* (Y1)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.50	1	.4	.4	.4
	3.30	1	.4	.4	.8
	3.50	1	.4	.4	1.2
	3.60	1	.4	.4	1.6
	3.70	2	.8	.8	2.4
	3.80	5	2.0	2.0	4.3
	3.90	28	11.0	11.0	15.3
	4.00	30	11.8	11.8	27.1
	4.10	24	9.4	9.4	36.5
	4.20	21	8.2	8.2	44.7
	4.30	29	11.4	11.4	56.1
	4.40	21	8.2	8.2	64.3
	4.50	25	9.8	9.8	74.1
	4.60	23	9.0	9.0	83.1
	4.70	8	3.1	3.1	86.3
	4.80	15	5.9	5.9	92.2
4.90	17	6.7	6.7	98.8	
5.00	3	1.2	1.2	100.0	
Total	255	100.0	100.0		



Grafik 4.6 Rata-Rata Frekuensi Responden *Job Engagement* (Y1)

Tabel 4.11 Deskripsi Variabel Job Engagement (Y1)

No.	Butir Pertanyaan	Jawaban dalam %				
		1	2	3	4	5
		Tidak pernah	Kadang-Kadang	Sering	Sangat Sering	Selalu
1	Saat bekerja, saya merasa sangat berenergi	0.0	0.4	10.6	59.6	29.4
2	Saat saya bekerja, saya merasa kuat dan bersemangat	0.0	0.4	15.3	47.8	36.5
3	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa bersemangat ingin berangkat kerja	0.0	0.0	5.9	43.9	50.2
4	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan memiliki arti dan tujuan tersendiri bagi saya	0.0	0.4	5.5	42.7	51.4
5	Saya merasa antusias dengan pekerjaan saya	0.0	0.8	13.3	47.5	38.4
6	Pekerjaan saya menginspirasi saya	0.4	0.0	12.9	51.0	35.7
7	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan	0.0	0.0	8.6	54.1	37.3
8	Waktu berlalu dengan cepat saat saya bekerja	0.0	0.0	14.5	49.0	36.5
9	Saya larut dalam pekerjaan saya	0.0	0.8	2.4	30.2	66.7
10	Saya terbawa suasana ketika bekerja	0.0	0.0	15.3	48.2	36.5

6. Variabel Kinerja Dosen (Y2)

Berdasarkan tabel frekuensi total penilaian responden variabel Kinerja Dosen (Y2) maka terlihat bahwa mayoritas dari responden memilih jawaban sering sebesar 65%, diikuti selalu sebesar 33.7%, kadang-kadang sebesar 1.2% dan jarang sebesar 0.4%. Responden yang memilih tidak pernah, jarang ditemukan dalam penelitian ini.

Mayoritas responden memilih sering dan selalu pada variabel Kinerja Dosen karena para responden menilai bahwa mereka sering pelaksanaan penelitian dengan benar, pelaksanaan pengajaran dan Pendidikan dengan benar, dan melakukan

pengabdian pada masyarakat.

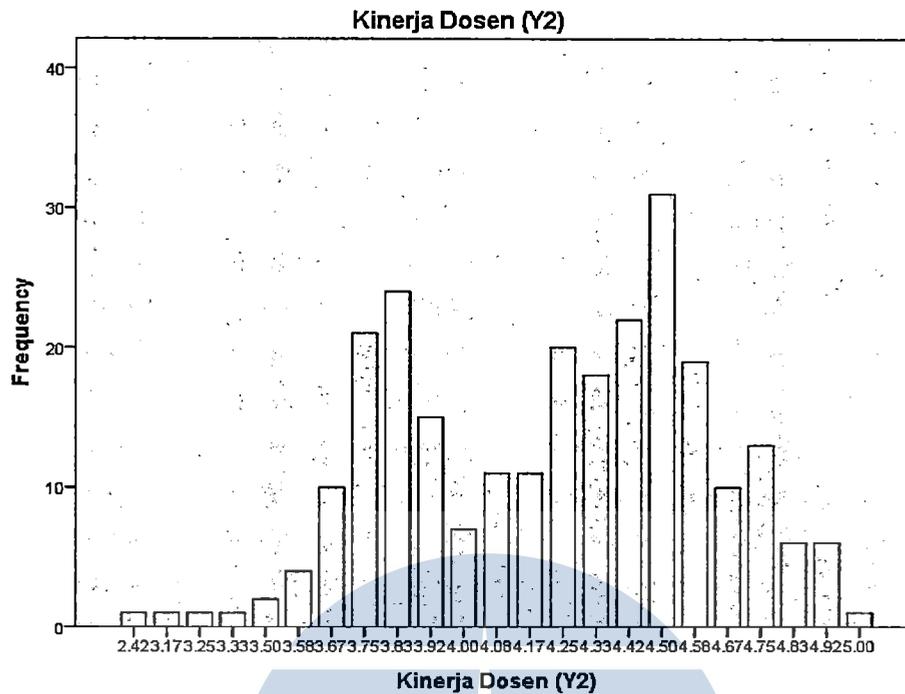
Responden yang memilih kadang-kadang dan jarang disebabkan dosen-dosen belum melakukan tugas tridharma perguruan tinggi dengan baik. Hal ini mungkin jarang melaksanakan penelitian dan pengabdian masyarakat. Penyebabnya adalah tidak didukung oleh perguruan tinggi dalam dana untuk melakukan penelitian dan tidak adanya perhatian di dalam manajemen perguruan tinggi tertentu.

Tugas dan tanggung jawab dosen yang diamanatkan dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi mencakup: penelitian, pendidikan dan pengajaran, dan kegiatan pengabdian kepada masyarakat (Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI nomor 78 tahun 2013). Dosen-dosen yang ada hanya melaksanakan pengajaran tanpa melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat. Padahal mutu dari perguruan tinggi dilihat dari penelitian dan pengabdian masyarakat dilakukan untuk pengembangan bidang keilmuannya. Perguruan tinggi tidak akan maju jika dosen-dosennya tidak berkualitas dalam mengajar dan mutu keilmuannya meragukan karena tidak melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat.



**Tabel 4.12 Frekuensi Total Responden Variabel
Kinerja Dosen (Y2)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.42	1	.4	.4	.4
	3.17	1	.4	.4	.8
	3.25	1	.4	.4	1.2
	3.33	1	.4	.4	1.6
	3.50	2	.8	.8	2.4
	3.58	4	1.6	1.6	3.9
	3.67	10	3.9	3.9	7.8
	3.75	21	8.2	8.2	16.1
	3.83	24	9.4	9.4	25.5
	3.92	15	5.9	5.9	31.4
	4.00	7	2.7	2.7	34.1
	4.08	11	4.3	4.3	38.4
	4.17	11	4.3	4.3	42.7
	4.25	20	7.8	7.8	50.6
	4.33	18	7.1	7.1	57.6
	4.42	22	8.6	8.6	66.3
	4.50	31	12.2	12.2	78.4
	4.58	19	7.5	7.5	85.9
	4.67	10	3.9	3.9	89.8
	4.75	13	5.1	5.1	94.9
	4.83	6	2.4	2.4	97.3
	4.92	6	2.4	2.4	99.6
	5.00	1	.4	.4	100.0
	Total	255	100.0	100.0	



Grafik 4.7 Rata-Rata Frekuensi Responden Kinerja Dosen (Y2)

Tabel 4.13 Deskripsi Variabel Kinerja Dosen (Y2)

No.	Butir Pertanyaan	Skala				
		1	2	3	4	5
		Tidak Pernah	Jarang	Kadang-Kadang	Sering	Selalu
1	Mahasiswa adalah rekan dalam menuntut dan mengembangkan ilmu penngetahuan sehingga terjadi dialog interaktif dalam perkuliahan yang saya berikan	0.0	0.8	12.2	51.4	35.7
2	Waktu kuliah dosen anjurkan mahasiswa punya buku pegangan dan kepustakaan	0.0	0.0	14.5	52.5	32.9
3	Menggunakan hand out saat mengajar dan disusun sendiri	0.0	0.0	4.7	52.9	42.4
4	Akhir kuliah dosen memberikan gambaran tentang kuliah berikutnya atau akan datang	0.0	0.4	13.7	48.2	37.6

No.	Butir Pertanyaan	Skala				
		1	2	3	4	5
		Tidak Pernah	Jarang	Kadang-Kadang	Sering	Selalu
5	Dapatkan tambahan pengetahuan dari materi penelitian dan buku-buku yang berkaitan dengan penelitian	0.0	0.8	13.3	51.4	34.5
6	Dosen melakukan penelitian yang dibiayai dari lembaga universitas tempat saya mengajar	0.4	0.0	13.3	54.5	31.8
7	Saya biayai sendiri penelitian yang saya lakukan jika kekurangan biaya	0.0	0.4	13.7	51.8	34.1
8	Penelitian saya lakukan setiap tahun	0.0	0.8	12.2	51.4	35.7
9	Kegiatan pengabdian masyarakat yang saya lakukan sesuai dengan tema atau judul penelitian saya.	0.0	0.8	11.0	55.7	32.5
10	Pengabdian masyarakat yang saya lakukan memberikan alternative pemecahan masalah dari hasil penelitian yang saya lakukan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.	0.4	0.4	6.7	46.7	45.9
11	Pengabdian masyarakat saya lakukan setiap tahun	0.0	0.0	14.9	57.6	27.5
12	Pengabdian masyarakat yang dilakukan untuk meningkatkan sumber daya manusia	0.4	0.4	14.1	49.8	35.3

C. Uji Reabilitas dan Validitas Kuisioner

1. Variabel Lingkungan dan Budaya Kerja (X1)

Uji reliabilitas adalah menyangkut ketepatan alat ukur. Ketepatan dapat dinilai dengan analisa statistik untuk mengetahui kesalahan ukur. Suatu instrument dianggap reliabel apabila instrumen tersebut dapat dipercaya sebagai alat ukur data penelitian.

Tabel 4.14 Hasil Output Proses Uji Reabilitas & Validitas Variabel Lingkungan dan Budaya Kerja (Case Processing Summary)

		N	%
Cases	Valid	255	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	255	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Tabel 4.15 Hasil Output Uji Reabilitas Variabel Lingkungan dan Budaya Kerja (Reliability Statistics)

Cronbach's Alpha	N of Items
.724	5

Hasil uji di atas menunjukkan bahwa instrumen untuk X1 memiliki angka reliabilitas yang tinggi (Cronbach's Alpha = 0.724), karena menurut Nunnally (1967), indeks yang biasa digunakan dalam penelitian sosial, apabila angka Cronbach's Alpha (α) diatas 0.60 menunjukkan bahwa konstruk atau variabel adalah reliabel. Hal yang sama juga menurut Hinkle (2004), bahwa variabel tersebut adalah reliabel. Uji validitas konstruk dilakukan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji signikansi dilakukan dengan membandingkan r hitung dengan r tabel atau membandingkan nilai p atau sig dengan level of significance (biasanya = 0.05). Jika r hitung lebih besar dari r tabel atau nilai p atau sig < 0.05, maka pernyataan tersebut valid.

Tabel 4.16 Hasil Output Uji Validitas Variabel Lingkungan dan Budaya Kerja (Item-Total Statistics)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1.1	16.83	3.663	.526	.659
B1.2	16.82	3.944	.482	.677
B1.3	16.76	4.153	.415	.702
B1.4	16.78	3.904	.528	.660
B1.5	16.75	3.919	.465	.684

Pada tabel di atas, karena semua nilai r hitung (Corrected Item Total Correlation) > r table (0.125), maka disimpulkan bahwa indikator-indikator kuesioner variabel X1 dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

2. Variabel Pelatihan dan Pengembangan (X2)

Hasil perhitungan Uji Reabilitas menunjukkan bahwa instrumen untuk X2 memiliki angka reliabilitas yang tinggi (Cronbach's Alpha = 0.707), karena menurut Nunnally (1967), indeks yang biasa digunakan dalam penelitian sosial, apabila angka Cronbach's Alpha (α) diatas 0.60 menunjukkan bahwa konstruk atau variabel adalah reliabel. Hal yang sama juga menurut Hinkle (2004), bahwa variabel tersebut adalah reliabel.

Tabel 4.17 Hasil Output Proses Uji Reabilitas dan Validitas Variabel Pelatihan dan Pengembangan (Case Processing Summary)

		N	%
Cases	Valid	255	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	255	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Tabel 4.18 Hasil Output Uji Reabilitas Variabel Pelatihan dan Pengembangan (Reliability Statistics)

Cronbach's Alpha	N of Items
.707	4

Pada tabel 4.19. di bawah, karena semua nilai r hitung (Corrected Item Total Correlation) > r table (0.125) , maka disimpulkan bahwa indikator-indikator kuesioner variabel X2 dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

Tabel 4.19 Hasil Output Uji Validitas Variabel Pelatihan dan Pengembangan (Item-Total Statistics)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1.6	12.44	2.672	.509	.636
B1.7	12.43	2.695	.481	.652
B1.8	12.45	2.564	.480	.653
B1.9	12.50	2.479	.506	.637

3. Variabel Kompensasi, Rewards dan Fasilitas (X3)

Hasil perhitungan Uji Reabilitas menunjukkan bahwa instrumen untuk X3 memiliki angka reliabilitas yang cukup tinggi (Cronbach's Alpha = 0.634), karena menurut Nunnally (1967), indeks yang biasa digunakan dalam penelitian sosial, apabila angka Cronbach's Alpha (α) diatas 0.60 menunjukkan bahwa konstruk atau variabel adalah reliabel. Hal yang sama juga menurut Hinkle (2004), bahwa variabel tersebut adalah reliabel.

Tabel 4.20 Hasil Output Proses Uji Reabilitas dan Validitas Variabel Kompensasi, Rewards dan Fasilitas
(Case Processing Summary)

		N	%
Cases	Valid	255	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	255	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Tabel 4.21 Hasil Output Uji Reabilitas Variabel Kompensasi, Rewards dan Fasilitas
(Reliability Statistics)

Cronbach's Alpha	N of Items
.634	6

Hasil Uji Validitas Instrumen X3 pada tabel 4.22 terlihat bahwa beberapa indikator di atas memiliki nilai r hitung (Corrected Item Total Correlation) $< r$ table (0.125), maka disimpulkan bahwa indikator-indikator kuesioner variabel ini dinyatakan tidak valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel dan harus dihapus.

Tabel 4.22 Hasil Output Uji Validitas Variabel Kompensasi, Rewards, dan Fasilitas
(Item-Total Statistics)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1.10	21.63	3.793	.567	.503
B1.11	21.52	3.936	.499	.533
B1.12	21.19	5.920	-.103	.716
B1.13	21.37	5.265	.083	.685
B1.14	21.58	3.724	.612	.484
B1.15	21.60	3.870	.532	.519

Tabel 4.23 Hasil Output Proses Uji Reabilitas dan Reabilitas Variabel Kompensasi, Rewards, dan Fasilitas
(Case Processing Summary)

		N	%
Cases	Valid	255	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	255	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Tabel 4.24 Hasil Output Uji Reabilitas Variabel Kompensasi, Rewards, dan Fasilitas
(Reliability Statistics)

Cronbach's Alpha	N of Items
.796	4

Setelah indikator yang tidak valid dihapus, maka nilai Alpha Cronbach menjadi 0.796 dan semua indikator memiliki nilai r hitung (Corrected Item Total Correlation) > r table (0.125), maka disimpulkan bahwa indikator-indikator kuesioner variabel ini dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

Tabel 4.25 Hasil Output Uji Validitas Variabel Kompensasi, Rewards, dan Fasilitas
(Item-Total Statistics)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1.10	12.63	3.123	.619	.740
B1.11	12.52	3.125	.608	.745
B1.14	12.58	3.126	.634	.732
B1.15	12.60	3.224	.568	.765

4. Variabel Kepuasan dan Keamanan Kerja (X4)

Hasil perhitungan Uji Reabilitas menunjukkan bahwa instrumen untuk X4 memiliki angka reliabilitas yang tinggi (Cronbach's Alpha = 0.770), karena menurut Nunnaly (1967), indeks yang biasa digunakan dalam penelitian sosial, apabila angka Cronbach's Alpha (α) diatas 0.60 menunjukkan bahwa konstruk atau variabel adalah reliabel. Juga menurut Hinkle (2004), bahwa variabel tersebut adalah reliabel.

Tabel 4.26 Hasil Output Proses Uji Reabilitas dan Validitas Variabel Kepuasan dan Keamanan Kerja
(Case Processing Summary)

		N	%
Cases	Valid	255	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	255	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Tabel 4.27 Hasil Output Uji Reabilitas Variabel Kepuasan dan Keamanan Kerja
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.770	5

Tabel 4.28 Hasil Output Uji Validitas Variabel Kepuasan dan Keamanan Kerja
(Item-Total Statistics)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1.16	16.76	4.153	.508	.739
B1.17	16.71	4.221	.518	.735
B1.18	16.72	4.084	.574	.716
B1.19	16.74	4.124	.529	.731
B1.20	16.71	4.057	.571	.717

Pada tabel di atas, karena semua nilai r hitung (Corrected Item Total Correlation) > r

table (0.125) , maka disimpulkan bahwa indikator-indikator kuesioner variabel X4 dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

5. Variabel *Job Engagement* (Y1)

Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa instrumen untuk Y1 memiliki angka reliabilitas yang tinggi (Cronbach's Alpha = 0.732), karena menurut Nunnally (1967), indeks yang biasa digunakan dalam penelitian sosial, apabila angka Cronbach's Alpha (α) diatas 0.60 menunjukkan bahwa konstruk atau variabel adalah reliabel. Hal yang sama juga dikatakan oleh Hinkle (2004), bahwa variabel tersebut adalah reliabel.

Tabel 4.29 Hasil Output Proses Uji Reabilitas dan Validitas Variabel *Job Engagement*
(Case Processing Summary)

		N	%
Cases	Valid	255	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	255	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Tabel 4.30 Hasil Output Uji Reabilitas Variabel *Job Engagement*
(Reliability Statistics)

Cronbach's Alpha	N of Items
.732	10

Tabel 4.31 Hasil Output Uji Validitas Variabel *Job Engagement*
(Item-Total Statistics)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B2.1	38.89	9.993	.524	.690
B2.2	38.87	9.460	.573	.679
B2.3	38.63	11.832	.056	.756
B2.4	38.62	11.385	.159	.743
B2.5	38.84	9.624	.529	.687
B2.6	38.86	9.602	.550	.684
B2.7	38.79	9.963	.538	.688
B2.8	38.85	9.644	.550	.684
B2.9	38.45	12.256	-.038	.766
B2.10	38.86	9.938	.465	.698

Beberapa indikator di atas memiliki nilai r hitung (Corrected Item Total Correlation) $< r$ table (0.125), maka disimpulkan bahwa indikator-indikator kuesioner variabel ini dinyatakan tidak valid untuk digunakan sebagai alat ukur variable dan harus dihapus.

Tabel 4.32 Hasil Output Uji Proses Reabilitas Variabel *Job Engagement*
(Case Processing Summary)

		N	%
Cases	Valid	255	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	255	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Tabel 4.33 Hasil Output Uji Reabilitas Variabel *Job Engagement*
(Reliability Statistics)

Cronbach's Alpha	N of Items
.828	7

Setelah indikator yang tidak valid dihapus, maka nilai Alpha Cronbach menjadi 0.828 dan semua indikator memiliki nilai r hitung (Corrected Item Total Correlation) $> r$

table (0.125) , maka disimpulkan bahwa indikator-indikator kuesioner variabel ini dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

Tabel 4.34 Hasil Output Uji Validitas Variabel *Job Engagement*
(Item-Total Statistics)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B2.1	25.37	8.534	.552	.809
B2.2	25.35	7.960	.621	.797
B2.5	25.32	8.162	.562	.807
B2.6	25.34	8.035	.614	.798
B2.7	25.27	8.543	.555	.808
B2.8	25.33	8.176	.585	.803
B2.10	25.34	8.344	.527	.813

6. Variabel Kinerja Dosen (Y2)

Hasil perhitungan Uji Reabilitas menunjukkan bahwa instrumen untuk Y2 memiliki angka reliabilitas yang tinggi (Cronbach's Alpha = 0.830), karena menurut Nunnaly (1967), indeks yang biasa digunakan dalam penelitian sosial, apabila angka Cronbach's Alpha (α) diatas 0.60 menunjukkan bahwa konstruk atau variabel adalah reliabel. Hal yang sama juga dikatakan oleh Hinkle (2004), bahwa variabel tersebut adalah reliabel

Tabel 4.35 Hasil Output Proses Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Kinerja Dosen
(Case Processing Summary)

		N	%
Cases	Valid	255	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	255	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Tabel 4.36 Hasil Output Uji Reabilitas Variabel Kinerja Dosen (Reliability Statistics)

Cronbach's Alpha	N of Items
.830	12

**Tabel 4.37 Hasil Output Uji Validitas Variabel Kinerja Dosen
(Item-Total Statistics)**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B3.1	46.47	18.596	.563	.811
B3.2	46.50	18.873	.528	.814
B3.3	46.31	21.656	.071	.845
B3.4	46.45	18.320	.603	.807
B3.5	46.49	18.747	.528	.814
B3.6	46.51	18.700	.548	.812
B3.7	46.49	19.054	.483	.817
B3.8	46.47	18.785	.528	.814
B3.9	46.49	18.605	.590	.809
B3.10	46.31	20.342	.265	.834
B3.11	46.56	19.050	.520	.815
B3.12	46.49	18.282	.585	.809

Beberapa indikator di atas memiliki nilai r hitung (Corrected Item Total Correlation) $< r$ table (0.125), maka disimpulkan bahwa indikator-indikator kuesioner variabel ini dinyatakan tidak valid untuk digunakan sebagai alat ukur variable dan harus dihapus.

**Tabel 4.38 Hasil Output Proses Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Kinerja Dosen
(Case Processing Summary)**

		N	%
Cases	Valid	255	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	255	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Tabel 4.39 Hasil Output Uji Reabilitas Variabel Kinerja Dosen
(Reliability Statistics)**

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	11

**Tabel 4.40 Hasil Output Uji Validitas Variabel Kinerja Dosen
(Item-Total Statistics)**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B3.1	42.09	17.925	.567	.828
B3.2	42.13	18.165	.538	.831
B3.4	42.08	17.679	.602	.825
B3.5	42.11	17.975	.550	.830
B3.6	42.14	18.095	.539	.831
B3.7	42.11	18.345	.492	.835
B3.8	42.09	18.090	.536	.831
B3.9	42.11	17.901	.601	.826
B3.10	41.94	19.776	.244	.854
B3.11	42.18	18.348	.529	.832
B3.12	42.12	17.624	.587	.827

Setelah indikator yang tidak valid dihapus, maka nilai Alpha Cronbach menjadi 0.845 dan semua indikator memiliki nilai r hitung (Corrected Item Total Correlation) > r table (0.125), maka disimpulkan bahwa indikator-indikator kuesioner variabel ini dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

D. Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Normalitas Data (NPAR Tests)

Uji normalitas (uji Kolmogorov-Smirnov) adalah untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Jadi uji normalitas bukan dilakukan pada masing-masing variabel tetapi pada nilai residualnya.

Hipotesis:

H0: data berdistribusi normal

H1: data tidak berdistribusi normal

Dasar Pengambilan Keputusan

Jika probabilitasnya (nilai sig) > 0.05 maka H_0 tidak ditolak

Jika probabilitasnya (nilai sig) < 0.05 maka H_0 ditolak

Tabel 4.41 Hasil Output One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Standardized Residual
N		255
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.99209474
Most Extreme Differences	Absolute	.046
	Positive	.031
	Negative	-.046
Test Statistic		.046
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Keputusan:

Pada tabel di atas nilai sig = 0.200 > 0.05 , sehingga H_0 tidak ditolak, yang berarti data residual berdistribusi normal.

2. Uji Multikolonieritas

Uji kolinearitas ganda adalah keadaan dimana antara dua variabel independen atau lebih pada model regresi terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah multikolonieritas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolonieritas umumnya dengan melihat nilai Tolerance dan VIF pada hasil regresi linier. Gejala multikolonieritas terjadi bila nilai *tolerance* kurang dari 0.1 atau VIF lebih dari 10 (Priyatno, 2016).

Tabel 4.42 Hasil Output Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Lingkungan dan Budaya Kerja (X1)	Pelatihan dan Pengembangan n (X2)	Kompensasi, Imbalan dan Fasilitas (X3)	Kepuasan dan Keamanan Kerja (X4)
1	1	4.958	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.017	17.323	.00	.04	.58	.25	.02
	3	.013	19.176	.00	.14	.05	.66	.20
	3	.008	25.079	.01	.60	.00	.02	.74
	5	.004	34.318	.99	.21	.36	.07	.05

a. Dependent Variable: *Job Engagement* (Y1)

Kesimpulan:

Berdasarkan nilai VIF yang berada di bawah 10, dan nilai tolerance > 0.1, disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen.

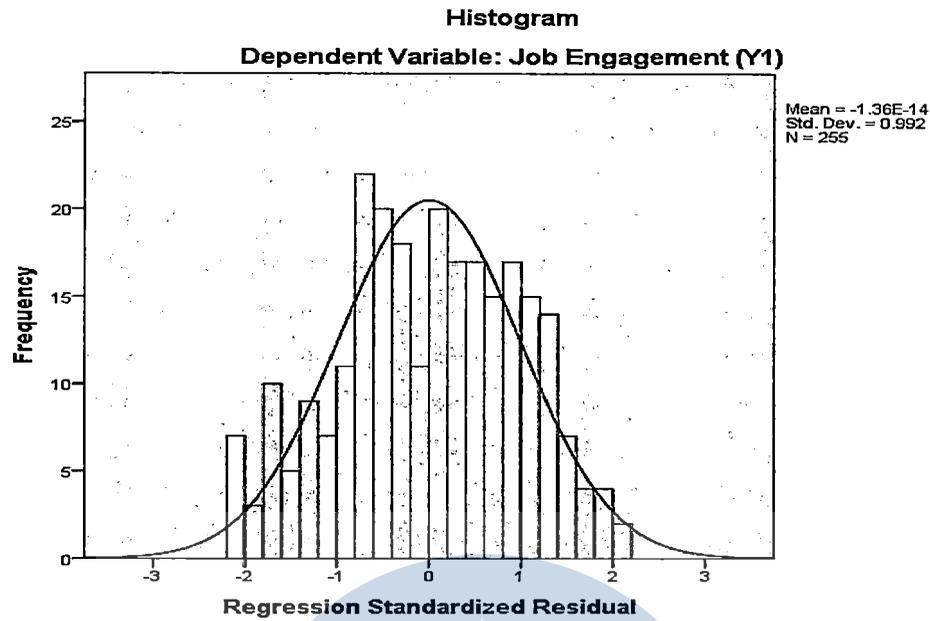
Uji Normalitas pada Variabel Y1

Tabel 4.43 Hasil Output Residuals Statistics^a

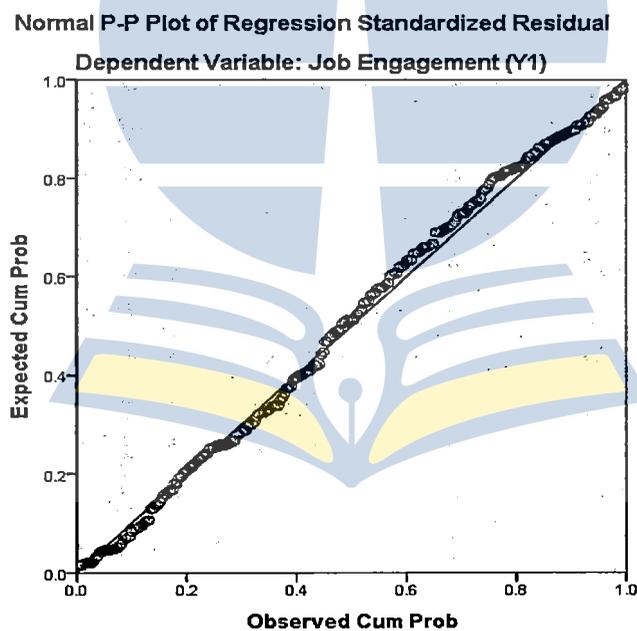
	Minimu	Maximu	Mean	Std.	N
	m	m		Deviation	
Predicted Value	3.0927	4.7139	4.2218	.24730	255
Residual	-.88721	.85794	.00000	.40206	255
Std. Predicted Value	-4.566	1.990	.000	1.000	255
Std. Residual	-2.189	2.117	.000	.992	255

a. Dependent Variable: *Job Engagement* (Y1)

Uji Normalitas dilakukan untuk menyelidiki apakah data yang dikumpulkan mengikuti dugaan mengikuti distribusi normal atau tidak. Data terdistribusi normal jika distribusi residual mendekati distribusi bentuk lonceng. Hal ini terlihat pada grafik di bawah ini.



Gambar grafik 4.8 Histogram Regresion Standardized Residul

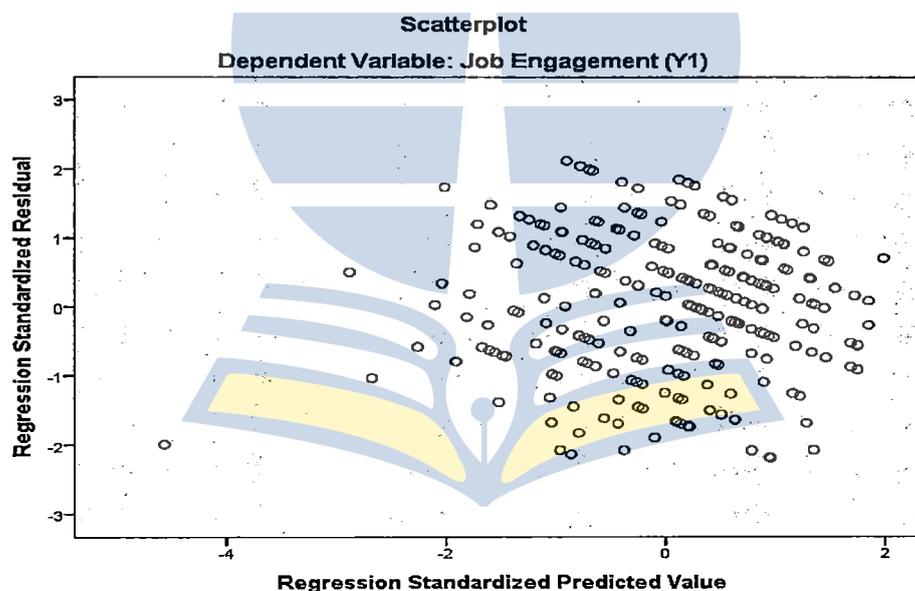


Gambar grafik 4.9 Normal P-P Plot of Regresion Standardized Residual Variabel *Job Engagement (Y1)*

Pada Gambar grafik 4.10 terlihat bahwa data tersebar di sekitar garis, dengan demikian bahwa distribusi data *Job Engagement (Y1)* dapat dianggap normal.

3. Uji Heteroskedastisitas secara Visual

Heteroskedastisitas adalah keadaan dimana terjadinya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas ada beberapa metode antara lain dengan cara uji Spearman's rho, uji park, Uji Glejser dan dengan melihat pola titik - titik pada scatterplots regresi. Apabila pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk suatu pola tertentu dan teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil diagram scatterplot menunjukkan bahwa data tidak terbentuk suatu pola tertentu (berpencar tidak teratur). Hal ini berarti model penelitian terbebas dari masalah heteroskedastisitas.



Gambar grafik 4.10 Scatterplot Variabel *Job Engagement* (Y1)

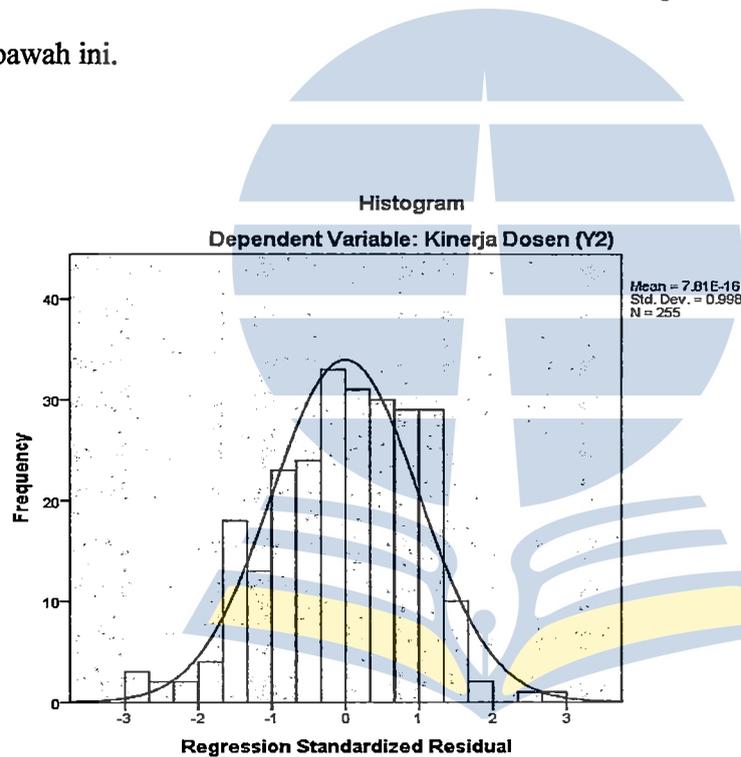
Pada Gambar grafik 4.11, dengan melihat scatterplot yaitu jika titik-titik menyebar dengan pola yang tidak jelas di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi.

Tabel 4. 44 Hasil Output Uji Normalitas pada Variabel Kinerja Dosen (Residuals Statistics^a)

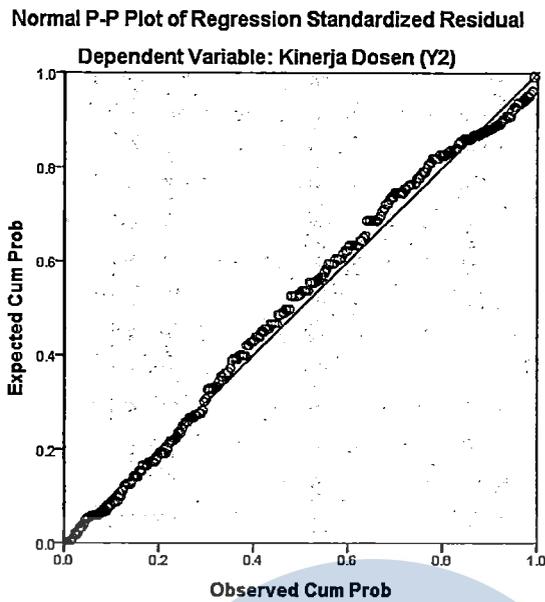
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.3425	4.5586	4.2100	.21148	255
Residual	-1.06982	1.01742	.00000	.36640	255
Std. Predicted Value	-4.102	1.649	.000	1.000	255
Std. Residual	-2.914	2.771	.000	.998	255

a. Dependent Variable: Kinerja Dosen (Y2)

Uji Normalitas dilakukan untuk menyelidiki apakah data yang dikumpulkan mengikuti dugaan mengikuti distribusi normal atau tidak. Data terdistribusi normal jika distribusi residual mendekati distribusi bentuk lonceng. Hal ini terlihat pada grafik di bawah ini.

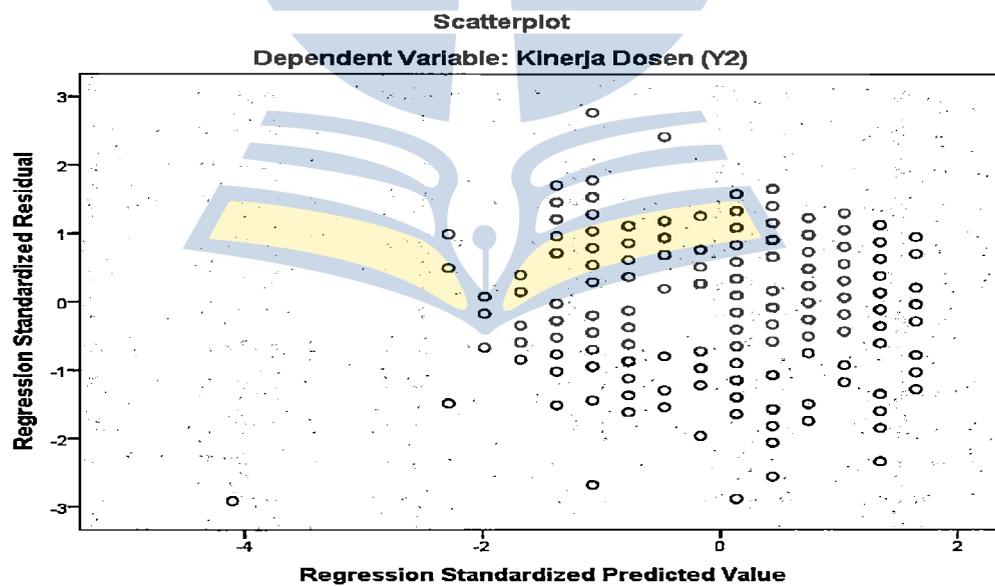


Gambar grafik 4.11 Histogram Regression Standardized Residual Variabel Kinerja Dosen (Y2)



Gambar grafik 4.12 Normal P-P Plot of Histogram Regression Standardized Residual Variabel Kinerja Dosen (Y2)

Pada gambar grafik 4.12 terlihat bahwa data tersebar di sekitar garis, dengan demikian bahwa distribusi data Kinerja Dosen (Y2) dapat dianggap normal.



Gambar grafik 4.13 Scatterplot Variabel Kinerja Dosen (Y2)

Pada gambar grafik 4.13 uji heteroskedastisitas dengan melihat scatterplot yaitu jika titik-titik menyebar dengan pola yang tidak jelas di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi.

Tabel 4.45 Hasil Output One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Standardized Residual
N		255
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.99802955
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.048
	Positive	.036
	Negative	-.048
Test Statistic		.048
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Keputusan:

Pada tabel di atas nilai sig = 0.200 > 0.05, sehingga H₀ tidak ditolak, yang berarti data residual berdistribusi normal.

E. Pengujian Hipotesis

1. Analisis Korelasi (Uji Hubungan Antar Variabel)

Menurut Santosa (2016), analisis korelasi adalah kuat lemahnya hubungan dua variabel ditunjukkan oleh nilai Pearson Correlation (R) dimana nilai secara umum dibagi

menjadi sebagai berikut:

0 – 0.25 → korelasi sangat lemah

0.25 – 0.50 → korelasi moderat

0.50 – 0.75 → korelasi kuat

0.75 – 1.00 → korelasi sangat kuat

Tabel 4.46 Hasil Output Uji Correlations

		Lingkungan dan Budaya Kerja (X1)	Pelatihan dan Pengembangan (X2)	Kompensasi, Imbalan dan Fasilitas (X3)	Kepuasan dan Keamanan Kerja (X4)	Job Engagement (Y1)	Kinerja Dosen (Y2)
Lingkungan dan Budaya Kerja (X1)	Pearson Correlation	1	-.009	.241**	.404**	.450**	.591**
	Sig. (2-tailed)		.883	.000	.000	.000	.000
	N	255	255	255	255	255	255
Pelatihan dan Pengembangan (X2)	Pearson Correlation	-.009	1	.044	.082	.021	.089
	Sig. (2-tailed)	.883		.480	.190	.738	.156
	N	255	255	255	255	255	255
Kompensasi, Imbalan dan Fasilitas (X3)	Pearson Correlation	.241**	.044	1	.217**	.315**	.566**
	Sig. (2-tailed)	.000	.480		.000	.000	.000
	N	255	255	255	255	255	255
Kepuasan dan Keamanan Kerja (X4)	Pearson Correlation	.404**	.082	.217**	1	.355**	.614**
	Sig. (2-tailed)	.000	.190	.000		.000	.000
	N	255	255	255	255	255	255
Job Engagement (Y1)	Pearson Correlation	.450**	.021	.315**	.355**	1	.500**
	Sig. (2-tailed)	.000	.738	.000	.000		.000
	N	255	255	255	255	255	255
Kinerja Dosen (Y2)	Pearson Correlation	.591**	.089	.566**	.614**	.500**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.156	.000	.000	.000	
	N	255	255	255	255	255	255

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

Keputusan:

1. Pada tabel di atas, nilai sig = 0.000 < 0.05 → H0 ditolak, yang berarti ada korelasi positif yang nyata antara X1 dan Y1. Koefisien korelasi R = 0.450

menunjukkan tingkat hubungan kedua variabel pada tingkat moderat untuk skala 0 – 1. Tanda **) pada nilai R menunjukkan bahwa korelasi tersebut nyata pada taraf nyata (level of significance) 0.01.

2. Pada tabel di atas, nilai $\text{sig} = 0.738 > 0.05 \rightarrow H_0$ tidak ditolak, yang berarti tidak ada korelasi yang nyata antara X2 dan Y1. Koefisien korelasi $R = 0.021$ menunjukkan tingkat hubungan kedua variabel pada tingkat sangat lemah untuk skala 0 – 1. Tanda **) pada nilai R menunjukkan bahwa korelasi tersebut nyata pada taraf nyata (level of significance) 0.01.
3. Pada tabel di atas, nilai $\text{sig} = 0.000 < 0.05 \rightarrow H_0$ ditolak, yang berarti ada korelasi positif yang nyata antara X3 dan Y1. Koefisien korelasi $R = 0.315$ menunjukkan tingkat hubungan kedua variabel pada tingkat moderat untuk skala 0 – 1. Tanda **) pada nilai R menunjukkan bahwa korelasi tersebut nyata pada taraf nyata (level of significance) 0.01.
4. Pada tabel di atas, nilai $\text{sig} = 0.000 < 0.05 \rightarrow H_0$ ditolak, yang berarti ada korelasi positif yang nyata antara X4 dan Y1. Koefisien korelasi $R = 0.355$ menunjukkan tingkat hubungan kedua variabel pada tingkat moderat untuk skala 0 – 1. Tanda **) pada nilai R menunjukkan bahwa korelasi tersebut nyata pada taraf nyata (level of significance) 0.01.
5. Pada tabel di atas, nilai $\text{sig} = 0.000 < 0.05 \rightarrow H_0$ ditolak, yang berarti ada korelasi positif yang nyata antara Y1 dan Y2. Koefisien korelasi $R = 0.500$ menunjukkan tingkat hubungan kedua variabel pada tingkat kuat untuk skala 0 – 1. Tanda **) pada nilai R menunjukkan bahwa korelasi tersebut nyata pada taraf nyata (level of significance) 0.01.

2. Uji Regresi Berganda (I)

a. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi R^2 digunakan untuk mengukur seberapa baik garis regresi sesuai data aktualnya (goodness of fit). Koefisien determinasi ini mengukur prosentasi total variasi variabel dependen Y yang dijelaskan oleh variabel independen di dalam garis regresi.

Tabel 4.47 Hasil Output Uji Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan dan Keamanan Kerja (X4), Pelatihan dan Pengembangan (X2), Kompensasi, Imbalan dan Fasilitas (X3), Lingkungan dan Budaya Kerja (X1) ^b		Enter

a. Dependent Variable: *Job Engagement* (Y1)

b. All requested variables entered.

Tabel 4.48 Hasil Output Uji Koefisien Determinasi (Model Summary^b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.524 ^a	.274	.263	.40526

a. Predictors: (Constant), Kepuasan dan Keamanan Kerja (X4), Pelatihan dan Pengembangan (X2), Kompensasi, Imbalan dan Fasilitas (X3), Lingkungan dan Budaya Kerja (X1)

b. Dependent Variable: *Job Engagement* (Y1)

Nilai R square (koefisien determinasi) = 0.274 dari tabel di atas menunjukkan bahwa 27.4% dari varians Y dapat dijelaskan oleh perubahan dalam variabel X1, X2, X3 dan X4. Sedangkan 73.6% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

b. Uji F

Uji F dimaksudkan untuk menguji apakah variabel-variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 4.49 Hasil Output Uji ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.533	4	3.883	23.645	.000 ^b
	Residual	41.059	250	.164		
	Total	56.593	254			

a. Dependent Variable: *Job Engagement* (Y1)

b. Predictors: (Constant), Kepuasan dan Keamanan Kerja (X4), Pelatihan dan Pengembangan (X2), Kompensasi, Imbalan dan Fasilitas (X3), Lingkungan dan Budaya Kerja (X1)

Keputusan:

Pada tabel di atas nilai sig = 0.000 < 0.05, sehingga H₀ ditolak, yang berarti variabel-variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

c. Uji t

Uji t dimaksudkan untuk menguji apakah variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 4.50 Hasil Output Uji Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.455	.347		4.198	.000		
	Lingkungan dan Budaya Kerja (X1)	.326	.059	.331	5.528	.000	.810	1.234
	Pelatihan dan Pengembangan (X2)	.001	.050	.001	.013	.990	.990	1.010
	Kompensasi, Imbalan dan Fasilitas (X3)	.162	.046	.197	3.511	.001	.924	1.083
	Kepuasan dan Keamanan Kerja (X4)	.171	.057	.179	2.995	.003	.815	1.226

a. Dependent Variable: *Job Engagement* (Y1)

Keputusan:

1. Pada tabel di atas nilai sig variabel $X_1 = 0.000 < 0.05$ sehingga H_0 ditolak, yang berarti variabel independen ini secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Y_1 . Makin tinggi X_1 , makin tinggi Y_1 . Demikian juga sebaliknya.
2. Pada tabel di atas nilai sig variabel $X_2 = 0.990 > 0.05$ sehingga H_0 tidak ditolak, yang berarti variabel independen ini secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Y_1 .
3. Pada tabel di atas nilai sig variabel $X_3 = 0.001 < 0.05$ sehingga H_0 ditolak, yang berarti variabel independen ini secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Y_1 . Makin tinggi X_3 , makin tinggi Y_1 . Demikian juga sebaliknya.
4. Pada tabel di atas nilai sig variabel $X_4 = 0. < 0.05$ sehingga H_0 ditolak, yang berarti variabel independen ini secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Y_1 . Makin tinggi X_4 , makin tinggi Y_1 . Demikian juga sebaliknya.

Dengan demikian persamaan estimasinya adalah :

$$Y = 1.455 + 0.326 * X_1 + 0.001 * X_2 + 0.162 * X_3 + 0.171 * X_4 + e$$

3. Uji Regresi Berganda (II)

Tabel 4.51 Hasil Output Uji Variables
(Entered/Removed^a)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	<i>Job Engagement</i> (Y1) ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Dosen (Y2)

b. All requested variables entered.

Tabel 4.52 Hasil Output Uji Regresi Berganda
(Model Summary^b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.500 ^a	.250	.247	.36712

a. Predictors: (Constant), *Job Engagement* (Y1)

b. Dependent Variable: Kinerja Dosen (Y2)

Nilai R square (koefisien determinasi) = 0.250 dari tabel di atas menunjukkan bahwa 25.0% dari varians Y2 dapat dijelaskan oleh perubahan dalam variabel Y1. Sedangkan 75% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

Tabel 4.53 Hasil Output Uji ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.360	1	11.360	84.282	.000 ^b
	Residual	34.099	253	.135		
	Total	45.459	254			

a. Dependent Variable: Kinerja Dosen (Y2)

b. Predictors: (Constant), *Job Engagement* (Y1)

Pada tabel di atas nilai sig = 0.000 < 0.05, sehingga H0 ditolak, yang berarti variabel-variabel Y1 berpengaruh signifikan terhadap variabel Y2.

Tabel 4.54 Hasil Output Uji Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.318	.207		11.184	.000
<i>Job Engagement</i> (Y1)	.448	.049	.500	9.181	.000

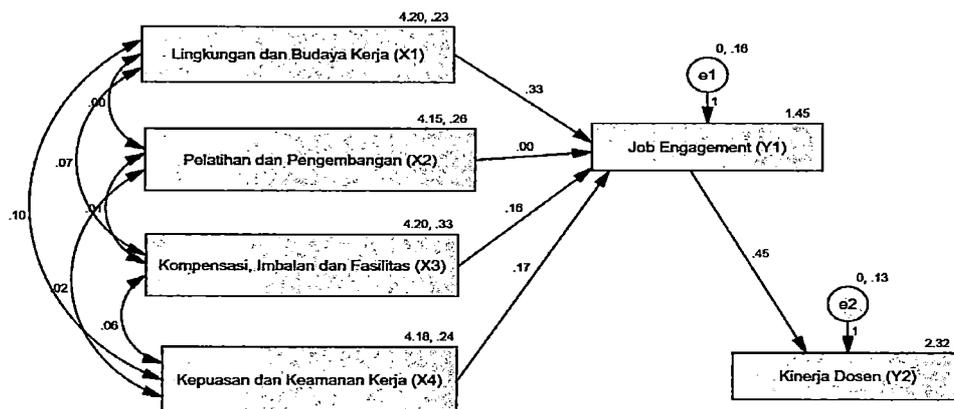
a. Dependent Variable: Kinerja Dosen (Y2)

Keputusan:

Pada tabel di atas nilai sig variabel Y1 = 0.000 < 0.05 sehingga H0 ditolak, yang berarti variabel Y1 ini secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Y2. Makin tinggi Y1, makin tinggi Y2. Demikian juga sebaliknya.

4. Analisis Validitas Measurement Model dengan SEM**Tabel 4.55 Hasil Output Uji Regression Weights: (Group number 1 – Default model)**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
JobEngagementY1	<-- LingkunganBudayaKerjaX1	.326	.059	5.572	**	*
JobEngagementY1	<-- PelatihanPengembanganX2	.001	.049	.013	.990	
JobEngagementY1	<-- KompensasiImbalanFasilitasX3	.162	.046	3.539	**	*
JobEngagementY1	<-- KepuasanKeamananKerjaX4	.171	.057	3.019	.003	
KinerjaDosenY2	<-- JobEngagementY1	.448	.049	9.181	**	*



Gambar 4.14 Tampilan Hasil SEM

Tampilan output regresi weight pada estimates menunjukkan kovarians antara variabel laten dengan indikatornya. Untuk mengetahui apakah ada hubungan variabel laten dengan konstruk maka perlu dilakukan pengujian hipotesis ada tidaknya korelasi antara dua variabel tersebut.

Keputusan :

1. Hipotesis 1: Pada kolom P, terlihat nilai P adalah ***. Hal ini menunjukkan angka P adalah 0,000 yang jauh di bawah 0,05. Oleh sebab itu H₀ ditolak atau pada pengujian nilai estimate X1 (lingkungan dan budaya kerja) dengan Y1 (*job engagement*) dapat dikatakan ada hubungan yang nyata di antara keduanya.
2. Hipotesis 2: Pada kolom P, terlihat nilai P adalah 0.990. Hal ini menunjukkan angka P adalah 0,990 di atas 0,05. Oleh sebab itu H₀ diterima atau pada pengujian nilai estimate X2 (pelatihan dan pengembangan) dengan Y1 (*job*

engagement) dapat dikatakan tidak ada hubungan yang nyata di antara keduanya.

3. Hipotesis 3: Pada kolom P, terlihat nilai P adalah ***. Hal ini menunjukkan angka P adalah 0,000 yang jauh di bawah 0,05. Oleh sebab itu H₀ ditolak atau pada pengujian nilai estimate X1 (kompensasi, *rewards* dan fasilitas) dengan Y1 (*job engagement*) dapat dikatakan ada hubungan yang nyata di antara keduanya.
4. Hipotesis 4: Pada kolom P, terlihat nilai P adalah 0,003. Hal ini menunjukkan angka P adalah 0,003 yang jauh di bawah 0,05. Oleh sebab itu H₀ ditolak atau pada pengujian nilai estimate X4 (kepuasan dan keamanan kerja) dengan Y1 (*job engagement*) dapat dikatakan ada hubungan yang nyata di antara keduanya.
5. Hipotesis 5: Pada kolom P, terlihat nilai P adalah ***. Hal ini menunjukkan angka P adalah 0,000 yang jauh di bawah 0,05. Oleh sebab itu H₀ ditolak atau pada pengujian nilai estimate Y1 (*job engagement*) dengan Y2 (*kinerja dosen*) dapat dikatakan ada hubungan yang nyata di antara keduanya.

Tabel 4.56 Hasil Output Means: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Lingkungan dan Budaya Kerja X1	4.197	.030	140.058	**	*
Pelatihan dan Pengembangan X2	4.152	.032	129.166	**	*
Kompensasi Imbalan dan Fasilitas X3	4.195	.036	117.027	**	*
Kepuasan dan Keamanan Kerja X ³	4.182	.031	135.214	**	*

Tabel 4.57 Hasil Output Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E	C.R.	P	Label
JobEngagement Y1	1.455	.344	4.232	**	*
KinerjaDosen Y2	2.318	.207	11.206	**	*

F. Pembahasan

1. Pengaruh Variabel Lingkungan dan Budaya Kerja (X1) terhadap *Job Engagement* (Y2)

Engagement (Y2)

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel lingkungan dan budaya kerja terhadap *job engagement*. Jadi ada pengaruh yang signifikan antara variabel lingkungan dan budaya kerja dengan *job engagement* (keterikatan kerja) dosen-dosen di propinsi Maluku dalam bekerja di perguruan tinggi. Pengaruh yang signifikan tersebut karena adanya lingkungan dan budaya kerja yang mendukung keterikatan dosen-dosen dalam bekerja.

Lingkungan dan budaya kerja yang mendukung keterikatan dosen-dosen dalam bekerja karena adanya motivasi dalam bekerja, ada rasa aman dalam bekerja, jaminan kebersihan dan kesehatan di lingkungan kerja, dukungan keberhasilan dalam bekerja dan pengembangan diri dalam bekerja.

Motivasi dalam bekerja akan mendorong dosen-dosen bekerja lebih baik dan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Ketika motivasi dan gairah kerja ada dalam lingkungan dan budaya pekerjaan maka produktifitas kerja akan meningkat dan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Motivasi itu adalah semangat yang ada di

lingkungan dan budaya kerja di tempat pekerjaan itu. Hal ini sesuai dengan Luthans (2006) yang mengatakan bahwa lingkungan dan budaya kerja adalah kekuatan yang harus mendorong semangat yang ada di dalam maupun di luar dirinya baik itu berupa *reward* ataupun *punishment*. Kekuatan semangat dalam bekerja timbul karena adanya prestasi kerja yang diraih, ada pengakuan orang lain atas kerjanya seperti pujian dan penghargaan, merasa bertanggung jawab, ada peluang untuk maju, merasa puas dengan pekerjaannya dan ada pengembangan karir.

Rasa aman dalam bekerja mendorong dosen-dosen untuk bekerja dengan nyaman, tidak merasa terbebani dan khawatir dengan situasi yang ada. Hal ini karena hubungan kerjasama dalam lingkungan budaya kerja antara atasan, rekan kerja dan bawahan yang memiliki suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan adanya pengendalian diri. Hal ini sesuai dengan pernyataan Nitisemito (2000) bahwa kondisi yang diciptakan dalam lingkungan kerja harus dengan suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan adanya pengendalian diri. Selain itu juga lingkungan kerja fisik juga harus mendukung rasa aman dalam bekerja. Lingkungan fisik seperti ruangan mengajar, sirkulasi udara, temperature dan kelembaban sangat mendukung rasa aman dalam berkerja. Uwes (1999) mengatakan bahwa ada dua macam lingkungan tempat dosen bekerja dengan nyaman dan aman yaitu tersedianya lingkungan fisik dan non fisik. Keduanya di kembangkan di perguruan tinggi, supaya memenuhi kebutuhan dosen. Pengembangan lingkungan fisik suatu lembaga pendidikan adalah pengembangan fasilitas pendidikan (bangunan, kelas, laboratorium, lapangan, bengkel, jalan, kebun percobaan, dan sebagainya). Pengembangan lingkungan non fisik dilakukan secara berimbang dengan lingkungan fisik, seperti pengembangan gagasan, informasi, atau lingkungan social, khususnya iklim akademik yang mendorong

pengembangan intelektual dan afeksional.

Jaminan kebersihan dan kesehatan di lingkungan kerja juga sangat berpengaruh terhadap keterikatan dosen dalam bekerja. Kebersihan dalam lingkungan pekerjaan akan menjamin kesehatan dosen dalam bekerja. Kebersihan ruangan mengajar, kebersihan ruangan penelitian, laboratorium bahkan ruangan tempat dosen dalam membaca dan meneliti. Kebersihan ini juga menyangkut hal makanan yang disediakan bagi dosen (breakfast, snack, lunch, dinner). Selain itu juga jaminan kesehatan seperti asuransi kesehatan (BPJS Kesehatan, Manulife, Prudensial dan lain-lain) sangat bermanfaat bagi pencegahan dan pengobatan dosen apabila jatuh sakit. Kalau jaminan kesehatan yang buruk maka kewajiban ajar mengajar dosen akan terganggu dan kalau tidak ada dosen pengganti maka jadwal kuliah akan tertunda dan pasti akan merugikan mahasiswa. Hal ini sesuai dengan pendapat Luthans (2006) bahwa salah satu factor lingkungan kerja yang mempengaruhi dosen dalam bekerja adalah keamanan dan keselamatan kerja. Keselamatan kerja ini adalah jaminan keamanan dan kesehatan yang baik.

Dukungan keberhasilan dosen juga berpengaruh terhadap keterikatan dosen dalam bekerja. Dukungan keberhasilan kerja dosen adalah adanya kerjasama dalam bekerja, support dari perguruan tinggi dalam pengembangan kualitas dosen, fasilitas yang lengkap dan adanya tunjangan dan gaji yang memadai. Hal yang sama dikatakan oleh Sihombing (2004) bahwa lingkungan kerja yang mendukung produktifitas kerja akan menimbulkan kepuasan kerja bagi pekerja dalam suatu organisasi. Dukungan ini adalah fasilitas kerja, gaji, tunjangan dan hubungan kerja sama yang baik. Semakin baik dukungan keberhasilan dosen dalam bekerja maka akan semakin puas dosen dalam bekerja sehingga meningkatkan *job engagement* dosen dalam bekerja.

Pengembangan karir sangat dibutuhkan karyawan dalam pengembangan diri. Ketika ada karyawan atau dosen yang berkualitas jika tidak ada pengembangan karir maka karyawan tersebut akan dismotivasi dan kemungkinan akan keluar mencari tempat pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan karir ini harus dilihat dari performance dan kompetensi karyawan. Kalau ada pengembangan karir karyawan atau dosen maka mereka akan lebih berintegritas, loyalitas dan semangat dalam bekerja. Luthans (2006), mengatakan bahwa salah satu kekuatan dorongan semangat bagi karyawan adalah ketika ada pengembangan karir (*the possibility of growth*) karyawan. Selain itu adanya pengembangan karir akan menciptakan budaya kerja yang lebih disiplin, saling menghargai, keterbukaan dan ada kerjasama dalam memajukan organisasi tempatnya bekerja (Elroy, 2011).

Hasil penelitian pengaruh variabel lingkungan dan budaya kerja terhadap *job engagement* ini, sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurbaity dan Sulisty (2013) yang membuktikan bahwa *Quality of Worklife* salah satunya adalah lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap *job engagement* karyawan, artinya semakin baik lingkungan dan budaya kerjanya maka akan semakin baik pula *job engagement* terhadap pekerjaannya. Lingkungan kerja berpengaruh karena fasilitas kerja, gaji dan tunjangan, dan hubungan kerja yang mendukung (Sihombing, 2004).

Lingkungan kerja mempengaruhi keterikatan dosen dalam bekerja (Luthans, 2006) yaitu karena adanya enam faktor pemuas pada lingkungan kerja yaitu karena prestasi kerja yang diraih (*achievement*), pengakuan orang lain (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), peluang untuk maju (*advancement*), kepuasan kerja itu sendiri (*the work itself*), dan pengembangan karir (*the possibility of growth*).

Selain itu ada faktor pemeliharaan (*maintenance factor*). Yang disebut dengan

disatisfier atau *extrinsic* juga mempengaruhi dosen dalam keterikatan kerja meliputi, kondisi kerja, keamanan dan keselamatan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan dan mutu dari supervise teknis dari hubungan antara teman sejawat, atasan, dan bawahan.

Robins (2000), menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu di luar organisasi yang secara potensial mempengaruhi karyawan dalam bekerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi dan *job engagement* karyawan. Lingkungan dan budaya kerja disini adalah keberadaan kelengkapan fisik, fasilitas kerja, dan suasana kerja yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, dengan indikator lingkungan yang memotivasi kerja, memberi rasa aman, kebersihan dan kesehatan, kenyamanan melaksanakan pekerjaannya.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Febriana dan Aprilianti (2015) yang menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh positif terhadap *job engagement* karyawan. Hal ini karena perlu diciptakan kondisi kerja yang aman dan sehat, dan mengkaji ulang peraturan mengenai jam kerja sehingga karyawan merasa nyaman. Hal ini sesuai dengan McBain (2007) mengatakan bahwa *Working life* atau kenyamanan kondisi lingkungan kerja menjadi pemicu terciptanya *employee engagement*.

Penelitian yang dilakukan oleh Kanten dan Sadullah (2012), juga membuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *Quality of Work Life* yaitu lingkungan kerja dengan *Job Engagement*. Kualitas kehidupan kerja yaitu konstitusi, kondisi kerja, relevan dan pentingnya kerja, kompensasi, penempatan kerja, kapasitas dan integrasi sosial meningkatkan *Work Engagement blue collar employees and white collar employees*.

Menurut Mondy dan Noe (1990) mengatakan bahwa terdapat lima dimensi yang merupakan hakikat lingkungan dan budaya kerja yaitu lingkungan yang merasa aman dalam bekerja, kesehatan lingkungan kerja yang terjamin, kondisi kenyamanan di kampus pada pekerjaan memadai, dan kondisi lingkungan kerja yang mendukung kesuksesan dalam menyelesaikan pekerjaan. Lima dimensi ini sudah cukup sepenuhnya diterapkan di perguruan tinggi di propinsi Maluku kota Ambon. Namun ada beberapa perguruan tinggi yang perlu penerapan lingkungan dan budaya kerja yang memadai sehingga tercipta lingkungan kerja yang aman dan nyaman untuk bekerja.

Selain itu ada dua unsur budaya kerja di perguruan tinggi di Ambon Maluku yang mempengaruhi keterikatan dalam bekerja, yang sesuai dengan pendapat Ndraha (2005) yaitu pertama, sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya. Kedua, perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai, atau sebaliknya.

2. Pengaruh Variabel Pelatihan dan Pengembangan (X2) terhadap *Job*

Engagement (Y2)

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel pelatihan dan pengembangan terhadap *job engagement*. Harusnya secara teori bahwa pelatihan dan pengembangan membantu mereka dalam mencapai pekerjaan yang efektif, meningkatkan hubungan interpersonal antar dosen, dan memberi kesempatan untuk mengajar lebih baik dan berkualitas lagi, tetapi hal ini tidak

memberikan pengaruh yang nyata dalam meningkatkan keterikatan *job engagement* dosen-dosen di perguruan tinggi Ambon Propinsi Maluku.

Pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh signifikan terhadap *job engagement* dosen-dosen di perguruan tinggi Ambon Propinsi Maluku. Hal ini disebabkan karena pelatihan dan pengembangan sudah tidak memberikan efektifitas dalam bekerja, pelatihan dan pengembangan sudah tidak meningkatkan keterampilan interpersonal (hubungan interpersonal antar dosen), dan pelatihan dan pengembangan sudah tidak bertujuan dalam meningkatkan kemampuan mengajar lebih baik lagi. Hal ini dibuktikan dengan sejumlah responden dosen-dosen yang ada sebagian besar jabatan/posisinya sudah menjadi *lector* yaitu sebesar 56% yang biasanya sudah terampil dan ahli di bidang mereka masing-masing (sudah berkualitas). Padahal kalau pelatihan dan pengembangan ini, sangat berguna bagi dosen-dosen baru supaya mereka bisa mengerti pekerjaannya dan merasa puas sewaktu mereka bekerja. Berarti dosen-dosen yang ada di kota ambon propinsi Maluku sudah sangat efektif dalam bekerja, terampil dalam membungan hubungan interpersonal dan cukup terampil dan ahli dalam mengajar ke mahasiswa, sehingga pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan tidak berpengaruh lagi untuk meningkatkan keterikatan dosen dengan pekerjaannya.

Pelatihan dan pengembangan sangat meningkatkan efektifitas dalam bekerja. Menurut Skrovan (1983) pelatihan dan pengembangan akan meningkatkan organisasi yang efiseinsi, dan meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Jadi pelatihan adalah suatu kegiatan dalam peningkatan pengetahuan dan melatih perilaku karyawan ke arah yang lebih berkualitas dan produktif. Berbeda dengan pengembangan yang mengandung arti pelatihan yang berjenjang kea rah masa depan karyawan dan manajemen organisasi di perusahaan (Simamora, 2004). Apa penyebab pelatihan dan pengembangan sudah tidak

meningkatkan efektifitas dalam mengajar sehingga tidak memberikan pengaruh yang positif dalam *job engagement* dosen-dosen di Ambon Propinsi Maluku? Penulis menganalisis bahwa pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan efektifitas dosen dalam mengajar tidak tepat sasaran. Hal ini karena penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan tidak tepat dengan peserta pelatihan. Harusnya peserta pelatihan dan pengembangan harus sesuai dengan tingkat pengetahuan peserta pelatihan sehingga bisa menentukan tujuan pelatihan yang spesifik, pemilihan metode, media, implementasi program pelatihan dan evaluasi program pelatihan. Jadi tingkat pembelajaran dalam pelatihan dan pengembangan perlu ditentukan dengan baik. Selain itu program pelatihan yang diadakan kurang dievaluasi sehingga ketika ada kebutuhan pelatihan dan pengembangan berikutnya, tidak mengetahui program pelatihan dan pengembangan yang tepat sasaran. Program pelatihan harus dievaluasi untuk menentukan apakah pelatihan tersebut meningkatkan efektifitas dalam bekerja. Jadi dengan adanya evaluasi bisa menentukan program pelatihan dan pengembangan yang tepat sasaran.

Hal ini dibuktikan oleh Faustino Cardoso Gomes (2003), bahwa terdapat tiga level utama pada pelatihan, yaitu menentukan tujuan kebutuhan dari pelatihan, melakukan model pelatihan dan terakhir adalah evaluasi pelatihan. Tujuan kebutuhan pelatihan, adalah dengan mengoleksi dan identifikasi sebanyak mungkin informasi supaya guna mengetahui dan menentukan apakah pelatihan perlu diadakan atau tidak. Model pelatihan adalah dengan menentukan ruang lingkup pelatihan dan model yang tepat sasaran dalam pelaksanaan pelatihan. Evaluasi program pelatihan adalah untuk mengetahui apakah pelatihan yang dilakukan berguna untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam pelatihan.

Hal yang sama juga dikatakan oleh Wiludjeng (2007) bahwa menetapkan tujuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yaitu yang bersifat umum dan khusus, memilih model pelatihan, media yang digunakan, pelaksanaan program pelatihan dan mengevaluasi model program pelatihan. Ukuran – ukuran untuk mengevaluasi pelatihan dan pengembangan dengan menggunakan model Kirkpatrick untuk evaluasi program pelatihan (Mondy, 2008). Tahapan dalam desain ini yaitu inisiatif dari peserta, level pelatihan, ada perubahan sikap dan tercapainya tujuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan peserta. Inisiatif Peserta adalah cara mengevaluasi model program pelatihan dan pengembangan dengan feed back opini peserta pelatihan adalah pendekatan dengan memberi respon dan kritik untuk merevisi pelatihan, terutama hasil kepuasan pelanggan. Level pembelajaran yaitu melakukan ujian supaya dapat melihat pembelajaran yang telah diberikan oleh para peserta dalam program pelatihan dan pengembangan. Model kelompok kontrol tes sebelum dan setelah pelatihan adalah metode evaluasi yang dapat digunakan untuk melihat kemampuan peserta dalam memahami pembelajaran dari pelatihan yang dilakukan peserta. Dalam sistem ini, kedua kelompok diberikan ujian yang sama sebelum dan sesudah pelatihan. Jadi kelompok percobaan menerima pelatihan sedangkan kelompok yang lain yaitu kontrol tidak. Jadi Setiap kelompok yang berisi peserta ditunjuk secara acak. Hasilnya bisa terlihat dari perbedaan pada hasil *pretest* dan *posttest* di antara kedua kelompok sehingga bisa menganalisa dan evaluasi pelatihan yang telah diberikan. Perubahan sikap dan sifat perilaku akan terlihat dengan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan dengan baik dan berkualitas dan terlihat adanya kerjasama tim yang handal. Perubahan perilaku biasanya menggunakan metode penilaian umpan balik 360 derajat. Metode ini sangat populer dengan mengikutsertakan masukan dan saran dari setiap level jabatan perusahaan dan

dari sumber-sumber eksternal. Tercapainya pelatihan dan pengembangan adalah dengan mengevaluasi model-model program pelatihan dan pengembangan dengan mengukur program tersebut apakah telah mencapai tujuan yang ditetapkan dan berdampak pada perubahan perilaku dan sikap karyawan ke arah yang lebih baik.

Pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan keterampilan hubungan interpersonal (hubungan antar dosen). Hal yang menyebabkan pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap *job engagement* terhadap dosen-dosen di perguruan tinggi Ambon propinsi Maluku adalah model program pelatihan dan pengembangan yang tidak tepat sesuai dengan kebutuhan di organisasi perguruan tinggi. Seperti yang dikatakan Faustino Cardoso Gomes (2003) bahwa model program pelatihan bertujuan untuk menentukan tujuan kebutuhan dari pelatihan dan pengembangan harus tepat sasaran dan sesuai dengan level jabatan di organisasi di perusahaan. Kalau model pelatihan tidak tepat sasaran maka tujuan tercapainya pelatihan dan pengembangan akan tidak maksimal. Hal ini karena tidak menyesuaikan dengan tingkat level jabatan peserta pelatihan. Sebagaimana kita ketahui bahwa sampel dalam penelitian ini mayoritas dosen yang pangkat golongan Lektor sebanyak 56% sehingga kemungkinan ketrampilan hubungan interpersonal atau hubungan antar dosen sudah berpengalaman. Penentuan desain program pelatihan harusnya sudah lebih kearah pengembangan dosen yang lebih spesifik pada keahliannya. Seperti yang dikatakan oleh Hasibuan (2000) bahwa pengembangan sumber daya manusia menyangkut hal-hal peningkatan karir, peningkatan kualitas kerja, kepemimpinan, komunikasi, pengetahuan hal teknis dalam bekerja dan balas jasa.

Pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan ketrampilan kemampuan mengajar lebih baik. Hal yang menyebabkan pelatihan dan pengembangan tidak

berpengaruh terhadap *job engagement* adalah tingkat pengetahuan dan keterampilan dosen-dosen yang ada di perguruan tinggi Ambon propinsi Maluku sudah cukup ahli dan berkualitas. Jadi perlu dianalisis lebih dalam tentang desain program pelatihan dan pengembangan bagaimana yang harus diterapkan dalam perguruan tinggi. Kurangnya analisis penentuan program pelatihan dan pengembangan menyebabkan hasil pelatihan dan pengembangan tidak berdampak bagi perubahan kinerja dan perilaku dosen-dosen yang ada. Seperti yang dikatakan oleh Mondy (2008) bahwa tahap awal proses pelatihan dan pengembangan yaitu dengan penentuan kebutuhan khusus dari pelatihan dan pengembangan. Tujuan dari kebutuhan pelatihan dapat dilihat dengan proses analisis pada level di organisasi yaitu analisis organisasi, analisis tugas dan analisis sumber daya manusia. Analisis organisasi adalah dengan melihat dan analisis organisasi secara keseluruhan, yang dilihat dari misi, visi, tujuan-tujuan, dan rencana-rencana strategik perusahaan dan perencanaan sumber daya manusia di dalam organisasi tersebut. Analisis tugas adalah dengan melihat tugas-tugas yang diterapkan pada sumber daya manusia yang terlihat pada pencapaian tujuan, visi dan misi perusahaan. Analisis sumber daya manusia dengan melihat pada setiap individu dengan penentuan siapa yang membutuhkan pelatihan dan pengembangan, dan model pelatihan, jenis pelatihan apa yang dibutuhkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya atau keahlian apa yang harus ditingkatkan sehingga skillsnya lebih bagus.

Proses perlakuan analisis kebutuhan pelatihan akan menolong organisasi dalam penentuan model dari pelatihan yang dibutuhkan oleh dosen, sehingga pelatihan yang diadakan dapat menambah pengetahuan dan keterampilan dosen, memperbaiki cara mengajar, dan bisa untuk menerapkan keterampilan tersebut sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Sedangkan menurut Dessler (2008), proses indentifikasi kebutuhan pelatihan

dibagi dua, yaitu analisis tugas dan prestasi. Analisis tugas adalah suatu analisis untuk mengetahui keterampilan khusus atau keahlian khusus yang dibutuhkan. Gambaran dari pekerjaan dan spesifikasi tugas dari pekerjaan sangat membantu dalam proses ini. List dari tanggung jawab dan keahlian khusus akan menjadi factor yang mendasar dalam penentuan model program pelatihan yang dibutuhkan. Proses analisis tugas ini sangat bermanfaat dalam penentuan penilaian model dan desain kebutuhan pelatihan khususnya terhadap karyawan baru. Proses analisis prestasi adalah perlakuan verifikasi adanya kekurangan dalam kinerja karyawan dan penentuan apakah kekurangan itu harus diperbaiki melalui melalui pelatihan dan pengembangan. Analisis ini sangat bermanfaat dalam penentuan penilaian kebutuhan pelatihan terhadap karyawan lama. Hal ini karena karyawan lama mungkin belum dilakukan pengembangan dalam pelatihan sehingga skillsnya kurang baik. Beberapa model metode yang bisa digunakan untuk menganalisis kebutuhan pelatihan karyawan lama yaitu melihat laporan kinerja dari penyelia, rekan kerja, dan individu itu sendiri; data yang ada hubungannya dengan kinerja karyawan. Misalnya absen, keterlambatan, kecelakaan, sakit dalam jangka pendek, keluhan, keluhan mahasiswa; pengamatan oleh penyelia atau ahli lainnya; interview dengan karyawan atau penyeliannya; ujian untuk pengetahuan pekerjaan, keterampilan, dan kehadiran.

Jadi analisis penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang cocok untuk dosen-dosen yang ada di perguruan tinggi Ambon propinsi Maluku adalah analisis prestasi. Dengan analisis prestasi maka pengembangan dosen lebih terarah dan lebih spesifik sesuai dengan ilmu yang diajarkannya.

Pelatihan dan pengembangan untuk dosen yang ada di Ambon Maluku berguna untuk karier jangka panjang dari dosen dalam menghadapi tanggung jawab jabatan

yang lebih besar masa depan. Model program ini tidak hanya bermanfaat pada dosen tetapi juga pada organisasi di perguruan tinggi Ambon. Program pelatihan dan pengembangan adalah kegiatan yang penting dilakukan dan sebagai salah satu investasi organisasi dalam hal sumber daya manusia supaya bisa berkualitas dalam mengajar. Program pelatihan dan pengembangan bukan hanya dilakukan di departemen sumber daya manusia di organisasi itu sendiri, tetapi bisa dilakukan oleh lembaga pelatihan atau konsultan lain yang bekerjasama untuk membantu program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Penelitian yang dilakukan oleh Azeem, Rubina dan Paracha (2013), bertentangan dengan hasil penelitian yaitu terlihat bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel training/pelatihan (stress management training, error management training, conflict management training, dan ethics training) terhadap *employee/job engagement*. Pelatihan dan pengembangan ini sangat berguna untuk karyawan baru yang masih orientasi kerja, karena tujuan pelatihan menurut Mangkunegara (2006), yaitu peningkatan pendalaman visi dan misi organisasi, meningkatkan kualitas mengajar, meningkatkan perencanaan sumber daya manusia, meningkatkan perilaku yang bermoral positif dan peningkatan semangat kerja, adanya rangsangan supaya karyawan bisa berprestasi lebih optimal, peningkatan kesehatan dan keselamatan, dan peningkatan perkembangan pribadi karyawan lebih berkualitas dan perilaku yang baik.

Panggabean (2015) mengatakan bahwa pada umumnya pelatihan dilakukan untuk kepentingan karyawan, perusahaan atau organisasi dan konsumen. Bagi Karyawan bertujuan untuk memberikan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan karyawan, meningkatkan semangat kerja karyawan, memperbaiki kinerja, peningkatan karier karyawan dan meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima karyawan.

Bagi perusahaan atau organisasi adalah memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya alam, penghematan, mengurangi tingkat kerusakan dan kecelakaan dan memperkuat komitmen karyawan. Bagi konsumen adalah memperoleh produk yang lebih baik dalam hal kualitas dan kuantitas, memperoleh pelayanan yang lebih baik karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya tarik yang sangat penting bagi rekanan perusahaan. Jadi disimpulkan bahwa sebagian dosen-dosen di Ambon Maluku sudah mengikuti pelatihan dan pengembangan sehingga perlu dikembangkan pengembangan lebih spesifik lagi dalam pengembangan ilmunya sesuai dengan jurusannya.

Hasil penelitian Azeem, Rubina dan Paracha (2013), bahwa ada hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan keterlibatan karyawan. Penelitian ini ditemukan bahwa semua jenis kegiatan pelatihan dan pengembangan memiliki dampak positif pada keterlibatan karyawan. Pelatihan dan pengembangan harus sejalan dengan kebutuhan individu karyawan dan kepribadiannya, upaya harus dilakukan untuk membuat karyawan terlibat dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan, karyawan merasa memiliki sehingga mereka lebih antusias tentang pekerjaan di sana, memberikan karyawan rasa kepuasan dalam pekerjaan mereka dan partisipasi aktif dari karyawan harus didorong dalam proyek pelatihan dan pengembangan.

Vance J. Robert (2006), mengatakan bahwa pelatihan dan pengembangan dapat berfungsi sebagai tuas tambahan untuk meningkatkan keterlibatan dan komitmen. Untuk karyawan baru, pelatihan biasanya dimulai dengan orientasi. Orientasi merupakan peluang penting untuk menjelaskan gaji, jadwal kerja dan kebijakan perusahaan. Yang paling penting, memberikan anda kesempatan untuk mendorong keterlibatan karyawan dengan menjelaskan bagaimana pekerjaan karyawan baru ini memberikan kontribusi

untuk misi organisasi.

Selain itu hubungan yang signifikan antara pelatihan dan pengembangan dengan *Job engagement* juga dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Nawaz, Hassan, Shaukat dan Asadullah (2014). Hasilnya adalah ada hubungan yang signifikan antara employee training dengan employee engagement. Penelitian ini telah meneliti hubungan antara praktek HRM (pelatihan dan pemberdayaan), keterlibatan karyawan dan kreativitas karyawan. Telah terlihat oleh hasil link positif dan mendukung ada di antara dua praktik SDM (pelatihan dan (training & pemberdayaan) keterlibatan karyawan dan kreativitas karyawan. Studi ini juga menemukan bahwa ketika karyawan diberikan pelatihan dan pemberdayaan, mereka merasa bahwa organisasi ini lebih peduli tentang mereka. dan rasa pertimbangan memimpin karyawan terhadap keterlibatan karyawan yang akhirnya menghasilkan kreativitas karyawan. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan perspektif sumber daya manusia strategis. Menurut perspektif sumber daya manusia strategis, praktek kerja kinerja tinggi termasuk pengaruh pemberdayaan dan pelatihan kinerja karyawan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa lebih karyawan kreativitas dalam organisasi ketika mereka terlibat dengan pekerjaan mereka. Dan perilaku keterlibatan karyawan ini, dapat dicapai dengan praktek sumber daya manusia (pelatihan dan pemberdayaan). Dengan kata lain, pelatihan dan pemberdayaan mengarah ke kreativitas di kalangan karyawan.

Dosen-dosen yang ada di Ambon Maluku perlu dikembangkan dalam pengembangan SDMnya. Desain penentuan program pelatihan yang tepat akan meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan efisiensi dalam bekerja, keterampilan, pengembangan karir, kepemimpinan dan balas jasa.

3. Pengaruh Kompensasi, Rewards dan Fasilitas terhadap *Job Engagement*

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kompensasi, rewards, dan fasilitas terhadap *job engagement*. Dibandingkan dengan variabel lainnya, variabel ini memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap *job engagement* dosen yang ada di kota Ambon propinsi Maluku. Hal yang menyebabkan sehingga variabel kompensasi, rewards, dan fasilitas memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *job engagement* dosen-dosen di perguruan tinggi Ambon propinsi Maluku adalah kompensasi yang memadai dan adil, membayar gaji sesuai dengan tanggung jawab, rewards yang diberikan, promosi jabatan, tunjangan kesehatan/pensiun dan ada sarana transportasi dengan baik.

Kompensasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *job engagement* dosen-dosen di perguruan tinggi Ambon propinsi Maluku. Kompensasi yang adil dan memadai akan menimbulkan rasa keadilan dan kepuasan kerja yang terjadi di jajaran manajemen dan karyawan. Ketika ada rasa keadilan karyawan di organisasi dengan penghargaan yang diberikan melalui kompensasi maka karyawan tersebut akan termotivasi dalam bekerja dan berintegritas dalam bekerja. Seperti yang dikatakan oleh Racmawati (2008) bahwa kompensasi memberikan pengaruh yang signifikan bagi motivasi karyawan dalam bekerja karena kompensasi mempengaruhi karyawan untuk menjadi berkualitas dan memenuhi hasil standar pendidikan yang lebih baik, kompensasi mempengaruhi karyawan tetap bekerja dengan loyalitas yang baik, kompensasi memberikan keadilan bagi karyawan sehingga menjamin keadilan pada hubungan manajemen dan dosen atau karyawan yang ada, kompensasi meningkatkan perubahan sikap dan perilaku karyawan untuk lebih berproduktifitas, kompensasi meningkatkan etos kerja karyawan yang tinggi, adanya kompensasi yang merata di

antara karyawan menimbulkan rasa keadilan dan kebersamaan dalam bekerja dengan penuh semangat dan ada rasa persatuan.

Hal ini dibuktikan juga oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Mahendra (2015), bahwa kompensasi sangat memberikan pengaruh yang positif dan signifikan dengan *job engagement* perawat pada rumah sakit Dr. Soebandi Jember. Vance (2006) mengatakan bahwa kompensasi yang kuat dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan dan komitmen. Beberapa komponen kompensasi mendorong komitmen untuk bekerja, sementara yang lain memotivasi keterlibatan dalam pekerjaan. Dalam meningkatkan keterlibatan karyawan perlu kompensasi yang sesuai yaitu kompensasi yang adil memotivasi kemauan untuk berkontribusi kinerja yang ditentukan dan sukarela, dan untuk menghindari perilaku terlarang. Kompensasi yang sesuai performance berfokus pada pemberian insentif karyawan sesuai dengan perilaku dan kinerjanya tapi harus hati-hati bagaimana Anda mendefinisikan kinerja. Kompensasi berbasis kompetensi sesuai pengetahuan, keterampilan dan meningkatkan kinerja karyawan, kepuasan dan *self-efficacy*.

Perusahaan bertujuan memberikan kompensasi pada karyawannya supaya memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, mempertahankan karyawan yang sudah ada, adanya keadilan, perubahan sikap, perilaku, dan efisiensi biaya (Rahmawati, 2008). Memenuhi kebutuhan karyawan yang ditentukan secara sosial dan kompensasi yang adil dapat menciptakan lingkungan kerja yang sejahtera dan karyawan akan termotivasi dalam bekerja (Weisboard, 2007). Kompensasi seperti adanya promosi jabatan yang diberikan karena karyawan yang berkualitas dan berkontribusi terbaik, dapat meningkatkan motivasi kerja. Karyawan termotivasi dalam bekerja karena ada kepuasan dan keadilan dalam menerima kompensasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan

Simamora (2004) bahwa indikator untuk menilai kompensasi adalah kepuasan terhadap kompensasi, fasilitas dan tunjangan. Kepuasan terhadap kompensasi yaitu hak yang diterima oleh karyawan karena kontribusinya yang terbaik bagi organisasi tempat dimana bekerja. Kepuasan terhadap fasilitas yaitu fasilitas yang diberikan kepada karyawan untuk memperlancar dalam bekerja dan memotivasi karyawan untuk lebih semangat dalam bekerja. Kepuasan terhadap tunjangan yaitu tambahan tunjangan yang diberikan sesuai dengan kebijaksanaan organisasi perusahaan bagi semua karyawan supaya kesejahteraannya meningkat dengan baik, sehingga tercipta rasa keterikatan dalam bekerja.

Rewards memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *job engagement* dosen-dosen perguruan tinggi Ambon Propinsi Maluku. Penghargaan (*reward*) adalah sebuah bentuk apresiasi atas suatu prestasi yang diberikan baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan. Pimpinan organisasi atau perusahaan memberikan *rewards* kepada karyawan dengan harapan sebagai modal motivasi yang tinggi bagi karyawan untuk berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi. Selain itu penghargaan yang diberikan berupa pujian, sanjungan, dan ucapan selamat yang dirasakan pegawai sebagian bentuk pengakuan terhadap dirinya dalam organisasi sehingga mendatangkan kepuasan bagi dirinya sendiri. Seperti yang dikatakan Mahsun (2006), mengutarakan bahwa pada dasarnya, terdapat dua tipe penghargaan yaitu penghargaan sosial yaitu materi finansial dan piagam penghargaan. Penghargaan psikis yaitu berkaitan dengan harga diri, kepuasan diri, dan kebanggaan atas hasil yang dicapai. Contohnya adalah pujian, sanjungan, dan ucapan selamat yang dirasakan pegawai sebagian bentuk pengakuan terhadap dirinya sehingga mendatangkan kepuasan bagi dirinya sendiri.

Hasibuan (2005) mengatakan bahwa penghargaan akan membuat karyawan terpenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya. Dengan adanya penghargaan yang diberikan sebagai hasil kerja dari dosen maka akan meningkatkan kepuasan mereka dalam bekerja.

Fasilitas memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *job engagement* dosen-dosen di perguruan tinggi Ambon propinsi Maluku. Hal ini disebabkan karena dapat menunjang kinerja dosen dalam pengajaran supaya lebih terlaksana dengan baik. Menurut Moekijat (2001), fasilitas adalah suatu alat fisik dalam membantu proses *input* menuju *output* yang diinginkan. Jadi fasilitas berguna dalam memudahkan penyelesaian pekerjaan. Contoh fasilitas tunjangan fisik yang diberikan adalah alat kantor, adanya ruangan kerja, komputer, meja kantor, tempat parkir, gedung, jalan, transportasi. Selain itu juga ada fasilitas tunjangan jabatan, tunjangan jamsostek, transportasi, makan, kesehatan, kemahalan, perumahan, keluarga (istri dan anak), dan pensiun. Fasilitas berperan utama dalam menunjang tujuan dan sasaran organisasi dalam memenuhi kebutuhan dosen baik jasmani dan emosional dari karyawan. Semuanya ini dapat menunjang dan mendukung kinerja dosen dalam penyelesaian dalam pengajaran. Hal ini sesuai dengan pendapat Heidjrachman, Ranupandjojo dan Saud Husnan (2002), yaitu ada beberapa jenis bentuk dari fasilitas kerja yang menunjang kualitas kerja dan kinerja dari dosen yaitu penyediaan kafetaria, perumahan, dan fasilitas kesehatan. Penyediaan kafetaria dan ruang makan supaya memenuhi kebutuhan makan dari dosen. Dengan adanya fasilitas kafetaria maka bisa memperbaiki gizi dan memudahkan dosen untuk beraktifitas dalam pengajaran kembali. Fasilitas perumahan atau asrama perlu disediakan bagi karyawan atau dosen hal ini memudahkan dalam kedatangan di

organisasi tempat bekerja. Dengan adanya fasilitas perumahan di sekitar tempat bekerja maka karyawan mudah untuk melakukan aktifitas karena dekat dengan tempat bekerja. Fasilitas perumahan juga berupa perumahan dinas yang disediakan buat dosen atau karyawan. Selain itu fasilitas mini market juga sangat diperlukan dalam penyediaan barang – barang kebutuhan pokok dan kebutuhan pribadi karyawan. Fasilitas kesehatan disediakan oleh perusahaan yang hubungannya dengan pemeliharaan kesehatan karyawan. Fasilitas ini dapat berupa klinik di tempat kerja sehingga bisa sebagai tindakan awal dalam pencegahan dan pengobatan karyawan yang tidak sehat sewaktu bekerja.

Menurut Cascio (2006), fasilitas yang didapat (*wellness*) contohnya jaminan kesehatan, program rekreasi, program konseling, dan tunjangan pensiun sangat mempengaruhi kehidupan kualitas karyawan dalam pekerjaannya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Prayitna (2014), menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara fasilitas (sarana dan prasarana) dengan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pasti mempengaruhi keterikatan karyawan dalam bekerja, sehingga secara tidak langsung fasilitas pasti mempengaruhi *job engagement* karyawan.

4. Pengaruh Kepuasan dan Keamanan Kerja terhadap *Job Engagement*

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan dan keamanan kerja terhadap *job engagement*. Hal yang menyebabkan variabel kepuasan dan keamanan kerja berpengaruh signifikan terhadap *job engagement* dosen-dosen di perguruan tinggi Ambon propinsi Maluku adalah rasa nyaman dalam bekerja, peningkatan produktifitas kerja karena puas dan aman dalam bekerja, ada hak dan kepentingan yang bisa diperjuangkan, dan bisa melakukan

pekerjaan dengan baik.

Hal yang menyebabkan dosen-dosen merasa nyaman dan puas dalam bekerja karena favorableness (senang, menyukai). Hal ini dipengaruhi oleh desain pekerjaan yang mendukung kinerja karyawan. Pekerjaan yang kaya akan unsur perilaku positif - seperti otonomi, variasi, identitas tugas, signifikansi tugas dan umpan balik berkontribusi terhadap kepuasan dan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Seperti yang dikatakan Mangkunegara (2011), kepuasan kerja merupakan sikap pribadi karyawan yang mendukung atau tidak mendukung dalam bekerja yang berhubungan dengan suasana hatinya dalam melakukan pekerjaan. Selanjutnya menurut Handoko (2011), kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan yang rasa senang atau tidak senang terhadap pekerjaan yang dijalani mereka. Jadi pengertian kepuasan kerja adalah cerminan perasaan karyawan terhadap pekerjaan yang dijalannya. Menurut Robbins (2006), tanda bahwa ada kepuasan kerja karyawan terlihat dan terlaksana jika ada pekerjaan menantang dan sesuai keahlian karyawan, ada kompensasi yang pantas, kualitas lingkungan kerja yang mendukung, sesama karyawan yang mendukung, dan kesesuaian individu dengan pekerjaan yang dijalannya. Kepuasan kerja juga ditandai dengan adanya inovasi-inovasi baru yang timbul dalam bekerja sehingga suasana pekerjaan tidak membosankan karena ada ide-ide positif yang muncul untuk memajukan organisasi. Kompensasi yang sesuai bagi karyawan adalah harapan pegawai dengan standar kinerja yang ada sesuai dengan level jabatan pegawai tersebut. Lingkungan kerja yang sesuai merupakan tempat untuk berlangsungnya pekerjaan dan keadaan tempat kerja yang sesuai standar pekerjaan dan keahliannya. Rekan sekerja yang mendukung pekerjaan tujuannya adalah terciptanya hubungan yang saling membantu dalam bekerja sama untuk penyelesaian pekerjaan dan adanya dukungan sesama

karyawan untuk maju bersama-sama dalam pencapaian target organisasi. Kecocokan Kesesuaian kepribadian atau individu/pegawai dengan pekerjaan adalah kesesuaian dengan keahlian, kualitas kerja, dan lingkungan yang mendukung suasana kerja dengan sesama rekan kerja dalam penyelesaian pekerjaan. Jika individu cocok dengan pekerjaan dan rekan sesama tim kerja maka pencapaian tugas dari organisasi akan berjalan dengan sukses dan optimal.

Selain itu ada komponen lain yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja dosen-dosen di Ambon Maluku, yaitu kompensasi yang memadai, rekan kerja yang mendukung, atasan yang mendukung, adanya promosi kerja dan lingkungan kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2006), karena kompensasi yang memadai yang terlihat dari jumlah bayaran yang diterima pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Rekan sekerja adalah sesama tim yang selalu berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan yang dirasakan menyenangkan atau tidak menyenangkan. Pimpinan adalah pribadi yang senantiasa memberi intruksi dan pelatihan dalam pelaksanaan kerja. Gaya kepemimpinan atasan dapat dirasakan tidak menyenangkan bagi pegawai atau menyenangkan dan dipengaruhi oleh kepuasan pegawai dalam bekerja. Karir dan promosi adalah peluang pegawai untuk dapat meningkat lewat kenaikan jabatan yang sesuai dengan kualitas dan keahliannya dalam bekerja. Kualitas lingkungan kerja adalah lingkungan fisik dan psikologis yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan manajemen perusahaan peka terhadap kebutuhan pegawai sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat terlaksana dengan baik.

Hasil penelitian ini juga dibuktikan juga oleh penelitian yang dilakukan oleh Kamalanabhan, Sai, dan Duggirala (2009), yang meneliti hubungan kepuasan kerja dengan keterikatan kerja yang hasil penelitiannya adalah terdapat hubungan yang

signifikan antara kepuasan kerja dengan *job engagement* di informasi teknologi industry di Madras India. Demikian juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Vokic N.P dan Hernaus T. (2015), menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara job satisfaction, work engagement dan employee loyalty.

Menurut Robbins (2007), kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu. Seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Keamanan kerja sangat berpengaruh terhadap *job engagement* dosen-dosen perguruan tinggi di Ambon Propinsi Maluku. Hal ini disebabkan karena kondisi yang aman membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Rasa nyaman dan aman meliputi situasi yang nyaman atau terhindar dari faktor resiko kecelakaan dalam bekerja, tekanan, kerusakan, atau kerugian di lingkungan kerja. Keamanan kerja juga meliputi keselamatan dan kesehatan kerja. Seperti yang dikatakan Mondy R.W., (2008) bahwa keselamatan merupakan proteksi pegawai terhadap resiko kecelakaan yang disebabkan oleh *human error* atau peralatan yang tidak memadai yang berkaitan dengan pekerjaan, sedangkan kesehatan kerja adalah karyawan bebas dari serangan penyakit fisik atau emosional yang ada di lingkungan pekerjaan.

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Rizvi dan Siddiqui (2012) tentang

dampak hubungan antara job security, iklim organisasi dan keterikatan karyawan dengan motivasi menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara job security dengan motivasi karyawan. Sehingga hal ini dapat menimbulkan keterikatan karyawan dalam bekerja karena termotivasi dengan keamanan kerja yang nyaman dan memadai.

Menurut Pearce (1998) keamanan kerja adalah keadaan pikiran di mana karyawan melihat pekerjaannya stabil dengan perusahaan dalam waktu dekat. Keamanan kerja adalah hasil dari praktik perusahaan dan kebijakan sendiri yang membuat mereka lebih aman atau tidak aman terhadap pekerjaan. Mathis & Jackson (2003), mengatakan bahwa lingkungan kerja haruslah dapat menciptakan kenyamanan kerja bagi karyawan. Faktor-faktor yang berkaitan dengan kesehatan, keselamatan, dan keamanan kerja harus mendapat perhatian khusus. Keamanan kerja yang baik disebabkan oleh kondisi lingkungan kerja yang aman, Seleksi dan penempatan yang tepat di tempat kerja sehingga dosen merasa nyaman dan aman dalam bekerja, ada pelatihan-pelatihan dan pengembangan di perguruan tinggi (diklat-diklat), komitmen manajemen puncak. Salah satu temuan yang paling konsisten adalah program perusahaan yang berhasil menuntut komitmen manajemen yang kuat terhadap keamanan.

5. Pengaruh *Job Engagement* terhadap Kinerja Dosen

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel *job engagement* dan kinerja dosen. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi pandangan dosen tentang *job engagement* maka semakin baik pula kinerja dosen di organisasi tempatnya mengajar. Dengan ungkapan berbeda, semakin baik *job*

engagement maka akan dapat memberikan dampak yang sangat positif terhadap kinerjanya.

Hal yang menyebabkan *job engagement* berpengaruh terhadap kinerja dosen adalah adanya rasa antusias, integritas, loyalitas, komitmen yang kuat dan membuat pegawai seseorang mampu berkontribusi dalam pengembangan kerjanya yang berkelanjutan sehingga dapat mendorong kesuksesan organisasi atau perusahaan.

Rasa antusiasme/gairah dan komitmen sehingga ada keterikatan kerja dosen yang berdampak pada kinerja dosen disebabkan karena pertama, pekerjaan memiliki arti bagi dosen. Dosen akan menjadi bagian dari organisasi di Perguruan Tinggi jika mereka dapat kontribusi yang terbaik bagi organisasi tempatnya bekerja (Penna, 2007). Jadi dosen akan menemukan arti dari pekerjaannya jika lingkungan tempat mengajarnya memberi suatu penghargaan dan makna yang positif. Jika pegawai puas dengan kompensasi dan tunjangan yang ada, maka timbul keinginan dari mereka untuk melihat peluang pengembangan diri seperti promosi dan karir, dan gaya kepemimpinan akan terasah sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Jika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, maka akan muncul “makna yang berarti” sehingga pegawai dan organisasi tempatnya bekerja akan memiliki visi, misi, dan tujuan yang sama yang akhirnya sama-sama membangun dan mencapai sukses datu dengan lainnya.

Faktor kedua, adanya peluang pengembangan karir. Sekitar 60% karyawan ingin untuk mengalami peningkatan dalam karir dan ingin mendapat kepuasan kerja dengan kompensasi dan tunjangan yang memadai (Blessing White, 2006). Ketiga, ada hubungan pimpinan dan staff pegawai yang kuat dapat meningkatkan keterikatan kerja dan bisa membuat pegawai betah di perusahaan (Clifton, 2008). Keempat, yaitu menurut Dimensi Pengembangan Internasional (2005), ada lima hal yang diperlukan

untuk membuat dosen merasa terikat di perguruan tinggi yaitu harus membuat selaras antara pegawai dengan strategi perusahaan, adanya pemberdayaan kinerja pegawai yang maksimal, adanya kerjasama tim, membuat pegawai bertumbuh dan berkembang, selalu ada dukungan kerja oleh rekan kerja dan adanya pengakuan dan penghargaan. Kelima, adanya kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan pegawai sebagai faktor pendorong keterikatan kerja. Keenam, adanya penghargaan dan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, dapat menyuarakan ide-ide yang membangun organisasi, peningkatan karir, dan kepedulian perusahaan terhadap kesehatan pegawai. Faktor ketujuh adalah adanya unsur komunikasi dalam bekerja sebagai faktor pendorong keterikatan kerja dimana pegawai bisa berinteraksi dan bekerja sama dengan lebih baik. Kedelapan, keterikatan kerja karena adanya hasil dari pencapaian pribadi pegawai seperti pengetahuan, keahlian, kemampuan yang lebih baik. Juga didukung oleh perubahan sikap, dan kepribadian yang selalu semangat dan antusias yang merupakan kunci keterikatan kerja pegawai dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kesembilan, adanya gaya kepemimpinan, pengaturan ruangan tempat kerja, serta perencanaan manajemen sumber daya manusia yang secara langsung mempengaruhi perubahan perilaku dan sikap kearah yang lebih baik.

Keterikatan kerja dosen yang berpengaruh terhadap kinerja dosen-dosen di Ambon Maluku dapat terlihat, terukur dan dipahami dengan jelas yaitu dengan jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan dalam mengajar. Jumlah pengajaran dan penelitian yang dihasilkan dosen sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai.

Hasil penelitian yang dilakukan juga dibuktikan oleh penelitian Nurbaity dan Sulisty (2013), bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara employee engagement dengan kinerja dosen. Dalam bukunya, *Getting Engaged: The New Workplace Loyalty*, penulis Tim Rutledge (Wikipedia.com, 2008), menjelaskan bahwa pegawai yang benar-benar terikat akan tertarik dan terinspirasi pada pekerjaan mereka serta berkomitmen dan mengagumi pekerjaan mereka sehingga *job engagement* sebagai bentuk pernyataan positif pegawai terhadap pekerjaan, melebihi yang diharapkan oleh organisasi akan meningkatkan kinerja mereka.

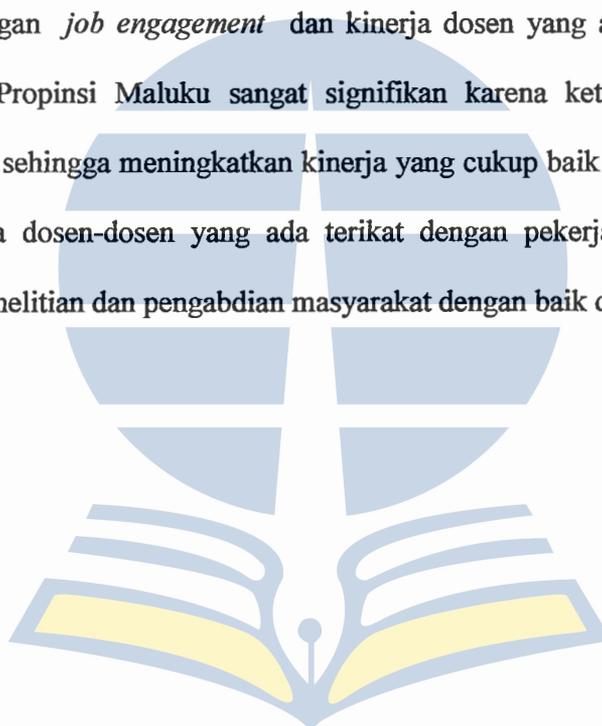
Setiap organisasi harus memperhatikan keterikatan kerja para pegawainya karena hal tersebut sangat berkaitan erat dengan kesediaan pegawai untuk tetap bekerja, keuntungan, loyalitas dan kenyamanan mahasiswa. Semakin besar pegawai memiliki rasa keterikatan kerja maka organisasi tersebut akan maju dan sukses karena kontribusi yang terbaik dari pegawainya. Keterikatan kerja juga sangat berhubungan positif dengan kepuasan pelanggan atau mahasiswa (Coffman, 2000; Ellis dan Sorensen, 2007; Towers Perrin Talent Report, 2003; Hewitt Associates, 2004; Heintzman dan Marson, 2005; Coffman dan Gonzalez-Molina, 2002).

Baumruk dan Gorman (2006), menjelaskan bahwa jika pegawai mempunyai rasa keterikatan kerja yang besar dengan organisasi, maka akan menumbuhkan meningkatkan tiga sikap kinerja pegawai. Tiga sikap itu adalah “mengatakan” adalah pegawai akan memberikan masukan dan bantuan pada organisasi dan rekan kerjanya untuk lebih maju dan berkualitas, memberikan input mengenai karyawan dan konsumen yang berpotensi memberikan kontribusi bagi kesuksesan organisasi. “Tetap tinggal” adalah pegawai akan betah bekerja walaupun ada peluang dan tawaran bekerja di tempat

lain. “Upaya” adalah pegawai akan memberikan kontribusi yang maksimal dengan waktu yang ada, berusaha untuk memajukan kesuksesan organisasi.

Kalau keterikatan kerja tidak terjadi peningkatan maka akan muncul perilaku dan kualitas pegawai yang bekerja tidak efektif dan efisien, tidak adanya komitmen maksimal pada pekerjaannya, dan selalu tidak peduli dengan perubahan dalam organisasi, serta selalu merasa tidak puas, bersikap pesimis dan kuatir terhadap segala bentuk evaluasi yang dilakukan oleh organisasi (BlessingWhite, 2006; Perrin Report, 2003).

Hubungan *job engagement* dan kinerja dosen yang ada di perguruan tinggi kota Ambon Propinsi Maluku sangat signifikan karena keterikatan dosen dengan pekerjaannya sehingga meningkatkan kinerja yang cukup baik dan berkualitas. Hal ini terbukti bahwa dosen-dosen yang ada terikat dengan pekerjaannya dan melakukan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat dengan baik dan berkualitas.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan temuan dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, berikut ini akan disimpulkan beberapa hal yang berkenaan dengan penelitian ini. Hasil penelitian, pengujian dan analisis pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap keterikatan kerja dan kinerja profesional (studi empiris dosen-dosen di Propinsi Maluku) yang terdiri dari variabel kualitas kehidupan kerja : lingkungan dan budaya kerja, pelatihan dan pengembangan; kompensasi, rewards, dan fasilitas; kepuasan dan keamanan kerja dan *job engagement* dengan kinerja professional menghasilkan beberapa simpulan berdasarkan uji korelasi, uji t, uji F, dan analisis validitas measurement model SEM, sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil uji hipotesis pertama bahwa variabel lingkungan dan budaya kerja sangat berpengaruh terhadap *job engagement* dosen-dosen. Dengan kata lain lingkungan dan budaya kerja sebagai motivator untuk meningkatkan *job engagement* dosen-dosen di perguruan tinggi Kota Ambon Propinsi Maluku.
2. Berdasarkan hasil uji hipotesis kedua bahwa variabel pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap *job engagement* dosen-dosen. Dengan kata lain, pelatihan dan pengembangan tidak meningkatkan *job engagement* dosen-dosen di perguruan tinggi Kota Ambon Propinsi Maluku.
3. Berdasarkan hasil uji hipotesis ketiga bahwa variabel kompensasi, rewards, dan fasilitas sangat berpengaruh terhadap *job engagement* dosen-dosen. Dengan kata lain kompensasi, rewards dan fasilitas meningkatkan *job engagement* dosen-dosen di perguruan tinggi Kota Ambon Propinsi Maluku.

4. Berdasarkan hasil uji hipotesa keempat bahwa variabel kepuasan dan keamanan kerja sangat berpengaruh terhadap *job engagement* dosen-dosen. Dengan kata lain kepuasan dan keamanan kerja meningkatkan *job engagement* dosen-dosen di perguruan tinggi Kota Ambon Propinsi Maluku.
5. Berdasarkan hasil uji hipotesa kelima bahwa variabel *job engagement* sangat berpengaruh terhadap kinerja profesional. Dengan kata lain *job engagement* meningkatkan kinerja dosen di perguruan tinggi Kota Ambon Propinsi Maluku.

B. Saran

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

1. Faktor lingkungan dan budaya kerja berpengaruh terhadap *job engagement* dosen-dosen di perguruan tinggi Kota Ambon Propinsi Maluku. Dengan demikian disarankan hendaknya perguruan tinggi di Kota Ambon Propinsi Maluku tetap meningkatkan dan menjaga lingkungan dan budaya kerja yang baik dan berkualitas sehingga dosen-dosen yang ada tetap berkarya dan bersemangat untuk bekerja (ada keterikatan yang kuat dalam bekerja).
2. Faktor pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap *job engagement* dosen-dosen di perguruan tinggi Kota Ambon Propinsi Maluku. Disarankan hendaknya perguruan tinggi di Kota Ambon Propinsi Maluku menciptakan dan membuat pelatihan sesuai dengan jabatan dan posisi yang ada, sehingga bisa meningkatkan *job engagement* di tempat kerjanya. Pelatihan dan pengembangan yang diciptakan harusnya sesuai dengan kebutuhan dosen untuk melatih keterampilan dalam pengajaran sesuai perkembangan ilmu pengetahuan saat ini.

3. Faktor kompensasi, rewards, dan fasilitas berpengaruh terhadap *job engagement* dosen-dosen di perguruan tinggi Kota Ambon Propinsi Maluku. Dengan demikian kompensasi, rewards dan fasilitas dapat meningkatkan *job engagement* dosen-dosen sehingga mereka dapat bekerja, berkarya lebih baik lagi, karena kebutuhan jasmaninya tercukupi dengan baik.
4. Faktor kepuasan dan keamanan kerja berpengaruh terhadap *job engagement* dosen-dosen di perguruan tinggi Kota Ambon Propinsi Maluku. Dengan demikian kepuasan dan keamanan kerja dapat meningkatkan *job engagement* dosen-dosen sehingga mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan puas karena keamanan dan lingkungan kerja yang mendukung untuk berkarya dengan maksimal.
5. Faktor *job engagement* berpengaruh terhadap kinerja professional dosen-dosen di perguruan tinggi Kota Ambon Propinsi Maluku. Dengan demikian *job engagement* dapat meningkatkan kinerja professional dosen-dosen karena keterikatan kerja yang kuat dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik dan berkualitas.
6. Disarankan kalau melakukan penelitian berikutnya meneliti variabel yang lain seperti partisipasi dalam pengambilan keputusan, factor kepemimpinan, integritas kerja dan lainnya. Juga dalam penelitian bisa meneliti satu tempat perguruan tinggi sehingga bisa dilihat permasalahan yang lebih khusus dan spesifik.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, N. (1999). Aplikasi konsep quality of work life dalam upaya menumbuhkan motivasi karyawan berkinerja unggul. Jakarta: *Majalah Usahawan*, Vol. 10.
- Arikunto, S. (1993). *Manajemen penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azeem F., Rubina & Paracha T. A. (2013). Connecting training and development with employee engagement: how does it matter? *World Applied Sciences Journal*. 28 (5): 696-703.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W. B., & Van Rhenem, W. (2009). How to changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Baleghizadah S., Gordani Yahya. (2012). Motivation and quality of work life among secondary school EFL teachers. *Australian Journal of teacher education*, 37(7):29-42.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Baumruk R., and Gorman B. (2006). *Why managers are crucial to increasing engagement*. Publishing: Melcrum.
- Bhr (2015, 2 Februari). Krisis Dosen. Diambil 18 Oktober 2016, dari situs World Wide Web: <http://nasional.sindonews.com/read/958755/16/krisis-dosen-1422847912>.
- Blazey, et al. (2001). "Insight to Performance Excellence in Education : An Inside Look at the 2001 Baldrige Award Criteria for Education," ASQ Quality Press, Winconsin.
- Blessing White. (2006). Employee Engagement Report 2006 BlessingWhite, Inc. Princeton, New Jersey. [Online] Available: www.blessingwhite.com (November 15, 2008).
- Bogler, R. (2002). Two profiles of schoolteachers: A discriminate analysis of job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 18(6), 665-673.
- Cascio, W.F. (2006). *Managing human resources: Productivity, QWL and profits*. 7th Edition Burr Ridge: Irwin McGraw-Hill.
- Cavry, J., Wakefield, D., Price, I., Mueller, C., & Mcloskey, J. (1995). Determinants of turnover among nursing department employees. *Res Nurs Health*, 8, 397-411.
- Certo, S. C. (2004). *Modern Management: quality, ethics and the global*

environment. Boston: Allyn and Bacon.

- Chan, C. H., & Einstein, W. O. (1990). Quality of Work Life (QWL): What can unions do? *SAM Advanced Management J.*, 55, 17-22.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2006). Reflections on employee Engagement: Change agenda. CIPD: London. [Online] Available: <http://www.cipd.co.uk/changeagendas> (November 10, 2008).
- Che Rose, R., & Beh, L. S., Uli, J., & Idris, K. (2006). An Analysis of Quality of Work Life (QWL) and Career- Related Variables. *American Journal of Applied Sciences*, 3(12), 2151-2159.
- Clifton, James K. (2008). Engaging your employees: Six keys to understanding the new workplace. 2002 SHRM Foundation Thought Leaders Remarks. *Society for Human Resource Management*.
- Coffman C. (2000). Is Your Company Bleeding Talent? How to become a true "employer of choice". *The Gallup Management Journal*, 2000. The Gallup Organization, Princeton, NJ.
- Coffman, C., and Gonzalez-Molina, G. (2002). *Follow this Path: How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential*. New York Warner Books, Inc.
- Cunningham, J. B., & Eberle, T. (1990). A guide to job enrichment and redesign. *Personnel*, 67(2), 56-61.
- Data Rangka Riset Wilayah Asia. Diambil 28 Agustus 2016, dari situs World Wide Web: <http://www.scimagojr.com>.
- D. Skrovan,. "A Brief Report from the ASTD, Quality of Working Life Task Force, *Training and Development Journal*, Vol.34, No.3, 1980, pp.29.
- Dahlius Apri & Ibrahim Mariaty. (2016). Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank RiauKepri Cabang Teluk Kuantan Kabupaten Kuantan Singingi. *Jom Fisip* Vol. 3 No. 2, 1-13.
- Danim, Sudarwan. (2004). *Motivasi, Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT RINEKA CIPTA.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (2001). Pengabdian Masyarakat. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional.
- Dernovsek D. (2008). *Creating highly engaged and committed employee starts at the top and ends at the bottom line* *Credit Union Magazine*, May 2008. Credit Union National Association, Inc.

- Dessler, Gary. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 9*. Jilid 1. Jakarta: Gramedia.
- Dessler, Gary. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid II*. Jakarta: Indeks.
- Dessler, Gary. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisi kesepuluh jilid I bekerja sama dengan Paramita Rahayu. Indonesia: PT Macanan Jaya Cemerlang.
- Development Dimensions International, Inc., MMV. [Online]. Diambil 30 Oktober 2008, dari situs World Wide Web: <http://www.ddiworld.com>
- Development Dimensions International, Predicting Employee Engagement MRKSRR12-1005. Diambil tahun 2005, dari situs World Wide Web: <http://www.ddiworld.com>
- Drobnic, S., Behan, B., & Prag, P. (2010). Good job, good life? Working conditions and quality of life in Europe. *Social Indicators Research*, 99(2), 205-225.
- El Roy, A. R. (2011, 13 Juli). Budaya Kerja. Diambil 19 September 2016, dari situs World Wide Web: <http://arozieleroy.wordpress.com/2010/07/13/budayakerja>
- Ellis C. M., and Sorensen A. (2007). Assessing Employee Engagement: The Key to Improving Productivity. *Perspectives*, vol. 15, Issue 1 The Segal Group, Inc.
- Erickson, T.J. (2005). Testimony submitted before the US Senate Committee. Health Education: Labour and Pensions.
- European Foundation for the Improvement of Living Conditions, New Work organization, working conditions and quality of work: towards the flexible firm? Diambil tahun 2002, dari situs World Wide Web: <http://www.eurofound.eu.int>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition, Luxembourg: Office for official publications of the European Communities: Ireland. Diambil tahun 2002, dari situs World Wide Web: <http://www.eurofound.eu.int>
- Faisal. (2005). pengaruh insentif dan fasilitas kerja terhadap produktivitas karyawan. Diambil dari situs World Wide Web: <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/pdf>
- Farid H., Izadi Z., Ismail I.A., dan Alipour F. (2015). Relationship between quality of work life and organizational commitment among lecturers in a Malaysian public research university. *The Social Science Journal* 52 (2015) 54–61
- Febriana M. I., dan Aprilianti Ayu. (2015). Analisis pengaruh quality of work life

terhadap employee engagement studi kasus pada american petroleum company Indonesia. Departemen Manajemen Universitas Indonesia. Jakarta Pusat

- Fernandez. C.P. (2007). Employee engagement. *Journal of Public Health Management and Practice*. Diambil dari situs World Wide Web: <http://find.galegroup.com>.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign, Redesigns*. M.A: Addison- Wesley.
- Hamid Abdul (2015, 21 Januari). Beberapa Persoalan Pendidikan Tinggi di Indonesia. Diambil 31 Oktober 2016, dari situs World Wide Web: <https://abdul-hamid.com/2014/09/01/beberapa-persoalan-pendidikan-tinggi-di-indonesia-1/>
- Handoko, Hani. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, Hani. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. Hani. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Edisi 2 BPFE.
- Hasibuan, M. S.P. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: BUMI AKSARA.
- Hasibuan, Malayu Sp. (2005). *Manajemen SDM*. Edisi Revisi, Cetakan Ke Tujuh. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, Melayu Sp. (2000). *Organisasi Dan Motivasi ; Dasar Peningkatan Produktivitas*. Cetakan ke empat. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heidjarchman R. dan Suad Husnan. (1984). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Heidjrachman, Ranupandjojo dan Saud Husnan. (2002). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Heintzman R., and Marson B. (2005). People, service and trust: Links in a public sector service value chain. *International Review of Administrative Studies*, Vol 7 (4) December 2005, pp 549-575.
- Hewitt Associates. (2004). Employee engagement higher at double digit growth companies. *Research Brief*. Hewitt associates LLC.
- Hinkle James R. (2004). *Cause of Voter Choice: An Analysis of th 2004 Presidential Elections and the Choice of American Voters to re-elect George W Bush to the Office of President*. Washington (US): Denver Strategy Institute.

- Hosseini, S. M. (2010). Quality of work life (QWL) and its relationship with performance. *Advanced Management Science*, 1, 559-562.
- Indrarini. (2009). Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja dosen akademi swasta di Kota Semarang. Program pasca sarjana manajemen pendidikan. Universitas Negeri Semarang.
- Ishak, A & Hendri, T. (2003). *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Kalra, S. K., & Ghosh, S. (1984). Quality of work life: A study of associated factors. *The Indian Journal of Social Work*, 25(3), 341-349.
- Kamalanabhan, T. J., L. Prakash Sai, and Duggirala Mayuri. (2009). "Employee Engagement and Job Satisfaction in the Information Industry." *Psychological Reports* 105: 759-770.
- Kanten S., dan Sadullah O. (2012). An empirical research on relationship quality of work life and work engagement. *Social and Behavioral Sciences* 62 (2012): 360 – 366
- Kirkman, F. (1989). The quality of working life, robotics and the professional engineer. *Management Decision*, 27(4), 48-54.
- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., & Lee, D. J. (2010). Ethics institutionalization, quality of work life and employees jobrelated outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research*, 63, 20-26. *Organization of economic cooperation and development* (1996)
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. (2005). *Perilaku Organisasi, buku 1 dan 2*, Jakarta: Salemba Empat.
- Labetubun, S.O. (2015, 27 Februari). Apa Kabar Pendidikan di Bumi Maluku. Diambil 20 Oktober 2016, dari situs World Wide Web: <http://ambonekspres.fajar.co.id/2015/02/27/apa-kabar-pendidikan-di-bumi-maluku/>
- Lashbrook, W. (1997). Business Performance, Employee Satisfaction and Leadership Practices. *Performance Improvement*, 36(5), 29-33.
- Lau, R. S. M., & Bruce, E. M. (1998). A win-win paradigm for quality of work life and business performance. *Human Resource Development Quarterly*, 9(3), 211-26.

- Lupiyoadi. Handani. (2006). *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans & Peterson, (2002). Employee engagement and manager self efficacy : implication for managerial effectiveness and development. *Journal of Management Development*, 4 (5)
- Luthans, Fred. (1995). *Organizational Behavior Seventh Edition*. Singapore: McGraw-Hill Book Co
- Luthans. (2006). *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: Andy.
- Macey W.H and Schneider B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (2008), 3-30.
- Mahendra A., T., (2015), Pengaruh Kompensasi, Work Engagement, Psychological Well Being Terhadap Kinerja Perawat pada Rumah Sakit dr. Soebandi Jember. Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi. Universitas Jember
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE
- Mangkunegara. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Erlangga.
- Mangkunegara. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Erlangga.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2011). "*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*". Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegaran, A. A. Anwar Prabu. (2006). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkuprawira, Syafry. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Marihot Tua Efendi. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Martel, Jean Pierre dan Gilles Dupuis. (2006). Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentations of New Model and Measuring Instrument, *Social Indicators Research*, Vol. 11
- Mathis L Robert, John.H. Jackson. (2002). *Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi Ke-

10. Jakarta: Salemba 4.

- McBain, R. (2007). The Practice Of Engagement: Research Into Current Employee Engagement Practice. *Journal: Strategic HR Review*, Vol. 6, No. 6.
- Mejia, R., Gomez, D.B. & Balkin, R.L.C. (2004). *Managing human resources*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Mirvis, P. H., & Lawler, E. E. (1984). Accounting for the Quality of Work Life. *Journal of Occupational Behaviour*, 5, 197-212.
- Moekijat. (2001). *Manajemen Personaliiadan Sumber Daya Manusia*. Pustaka. Jakarta.
- Mondy, R.W., Noe, R.M. & Premeaux, S.R. (1998). *Human resources Management. 7 th Editions*. USA: Prentice Hall, Inc.
- Mondy, R. Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisi kesepuluh jilid I bekerja sama dengan Penerbit Erlangga. Jakarta: Erlangga.
- Nanjundeswaraswamy, T.S., Swamy, D.R. (2013). Review of literature on quality of worklife. *International Journal for Quality Research*. 7 (2), 201-214
- Nawaz M. S., Hassan M., Shaukat S., dan Asadullah M. A. (2014). Impact of Employee Training and Empowerment on Employee Creativity Through Employee Engagement: Empirical Evidence from the Manufacturing Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research* 19 (4): 593-601
- Ndraha Taliziduhu. (2005). *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta
- Nitisemito, Alex S. (2000). *Manajemen Personalian: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Jakarta: Ghaila Indonesia.
- Noor, S. M., & Abdullah, M. A. (2012). Quality Work Life among Factory Workers in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 35, 739-745.
- Nunnally, J. (1967). *Psycometric Theory*. McGraw Hill, New York.
- Nurbaity A.Y., Sulisty Heru. (2013). Pendekatan *engagement* dalam membangun kinerja pegawai. *Ekobis* 14(2):44-58
- Panggabaeon, M. S. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Pangkalan Data Pendidikan Tinggi Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi. Diambil 10 September 2016, dari situs World Wide Web : <http://forlap.dikti.go.id/perguruan tinggi/detail>

- Pelsma, D. M., Richard, G. V., Harrington, R. G., & Burry, J. M. (1989). The quality of teacher work life survey: A measure of teacher stress and job satisfaction. *Measurement and Evaluation in Counselling and Development*, 21, 165-76.
- Penna. (2007). Meaning at Work Research Report. Diambil 10 November 2008, dari situs World Wide Web: <http://www.e-penna.com/newsopinion/research.aspx>
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 78 Tahun 2013, tentang Tridarma Perguruan Tinggi.
- Perrin T. (2003). Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement The 2003 Towers Perrin Talent Report U.S Report. Diambil 30 Oktober 2008, dari situs World Wide Web: http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?Webc=HRS/USA/2003/200309/Talent_2003.pdf
- Pramudyo, Chrisogonus. D. (2007). *Cara Pinter Jadi Trainer*. Jakarta: Percetakan Galang Press.
- Pramesti, Getut. (2014). *Kupas tuntas data penelitian dengan SPSS 22*. Jakarta: KompasGramedia.
- Prayitnya Anang. (2014), Pengaruh Fasilitas terhadap Kepuasan Kerja Mahasiswa Program Profesi di RSGMP Fakultas Kedokteran Gigi. Universitas Mahasaraswati Denpasar Bali.
- Priyatno Duwi. (2016). Belajar alat analisis data dan cara pengolahannya dengan SPSS. Yogyakarta: Gava Media
- Purba, T. (2012). Pengaruh quality of work life terhadap semangat kerja Dosen STMIK Putera Batam. Batam: Universitas Terbuka.
- Rachmawati, I.K. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Renuka, Nanjundeswaraswamy, Srinivas (2015) Lau, T., Wong, Y. H., Chan, K. F., & Law, M. (2001). Information technology and the work environment-does it change the way people interact at work. *Human Systems Management*, 20(3), 267-280.
- Rethinam, G. S. (2008). Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals. *European Journal of Social Sciences*, 7(1), 58-70.
- Rivai, Veithzal dan Ella Juavani Sagala. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Rizaliani Alia. (2013), Analisis pengaruh kualitas kehidupan kerja (Quality of Work Life) terhadap keterikatan pegawai (Employee Engagement). Jakarta : Universitas Indonesia. Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
- Robbin, S.P. (2000). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Prehalindo
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Edisi Indonesia, Indeks Kelompok Jakarta Pusat: Gramedia.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. (2007). *Organization Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, Stephen P. (2002). *Perilaku organisasi : konsep, kontroversi, aplikasi*, jilid 1. Edisi Indonesia, Jakarta: Prenhallindo
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Jilid 1 Edisi 10, PT Indeks
- Robinson D., Perryman S., and Hayday S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement Report 408*, Institute for Employment Studies, UK
- Rusdin. (2015), Faktor Kualitas Kehidupan Kerja dan Keterikatan Karyawan. *Business Management Journal*, Vol.11 No.2, September 2015
- Santosa, Purbayu Budi, dan Ashari. (2005). *Analisis Statistik dengan Microsoft Excel dan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Santosa, S. (2016). *Panduan Lengkap SPSS Versi 23*. Jakarta: Penerbit PT Elex Media Komputindo.
- Santosa, S. (2015). *Amos 22 untuk Struktural Equation Modelling, Konsep Dasar dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit PT Elex Media Komputindo
- Saraji, G. N., Dargahi, H. (2006). Study of Quality of Work Life (QWL). *Iranian Journal of Public Health*, 35(4), 8-14.
- Schaufeli, Martinez, Marques P., Salanova & Bakker (2002). Burnout and engagement in university students: A Cross National Study. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 33 (5), 464-481
- Schaufeli, Wilma Wilmar, & Bakker, A. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale, Preliminary Manual Version 1*. Occupational Health Psychology unit 1-58

- Sedarmayanti. (2001). *Sumberdaya Manusia dan Produktivitasnya*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Cetakan Ketiga, Mandar Maju.
- Serey, T. T. (2006). Choosing a robust quality of work life. *Business Forum*, 27(2), 7-10.
- Sihombing Umberta. (2004). Pengaruh Keterlibatan Dalam Pengambilan Keputusan, Penilaian pada Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja Pamong Praja. Jakarta.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simamora, Henry. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Singarimbun, M. & Effendi, S. (1995). *Metode penelitian survey*. Edisi Revisi. Jakarta: LP3ES.
- Sinha, P and Sayeed O.B. (1980), "Measuring Quality of Working Life: Development of an Inventory". *Indian Journal of Social Work*, Vol. 41, pp. 219-26.
- Skrovan, D. J. (1983). *Quality of work life perspectives for business and the public sector*. London: Addison-Wesley.
- Sofyan, Syafri. (2001). *Akuntansi Keperilakuan*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sofyandi, H. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Soepriyanto Gatot. (2015, 16 Januari). Data Publikasi Ilmiah Perguruan Tinggi di Indonesia. Diambil 28 Agustus 2016, dari situs World Wide Web: <http://www.scopus.com>
- Sudjana. (1996), *Teknik Analisis Regresi Dan Korelasi*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. (2002). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV Alfabeta
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Penerbit AlfaBeta.
- Sugiyono. (2008). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.

- Sukardi. (2004). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Yogyakarta: Sinar Grafika Offset.
- Sunengsih Dewi Nani. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepribadian, dan Komunikasi Interpersonal terhadap Komitmen Organisasi Dosen Universitas Darma Persada di Jakarta. *Jurnal Manajemen*, Vol. 18:245-256.
- Supriyadi dan Guno. Diambil 5 November 2016, dari situs World Wide Web : http://id.wikimedia.org/wiki/budaya_kerja.
- Sutrisno Hadi . (1993). *Metodologi Research, Jilid 1*. Yogyakarta: Andi Offset
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Swamy D.R., Nanjundeswaraswamy T.S., Rashmi S. (2015). Quality of work life : scale development and validation. *International Journal of caring sciences*. 8(2):281-300
- Torang, S. (2013). *Organisasi dan manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Trisnaningsih Sri. (2011). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dosen akuntansi. *Jurnal Akuntansi & Auditing*, 8(1):83-94
- Umar, Husein. (2005). *Riset SDM Dalam Organisasi*. Edisi Revisi Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi RI, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Kompetensi Dosen.
- Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi RI, Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2016 tentang Dosen.
- Uwes, Sanusi (1999). *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Vance J., Robert. (2006). *Employee Engagement and Commitment A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. HumanResource Certification Institute (HRCI) and the Society for Human Resource Management (SHRM). SHRM Foundation. All rights reserved. Printed in the United States of America.
- Vance R. J. (2006). *Employee Engagement and Commitment*. USA: SHRM Foundation.
- Watson, I., Buchanan, J., Campbell, I., & Briggs, C. (2003). *Fragmented Futures:*

- New Challenges in Working Life*. Sydney, New South Wales: The Federation Press.
- Weisboard, M. R. (2007). *Productive Workplace: Organizing and Managing for Dignity, Meaning and Community*, 5 th edition, San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Widiastuti, R. & Margaretha, M. (2012). Meningkatkan mutu layanan perguruan tinggi melalui praktik pengelolaan quality of work life karyawan. *Conference in Business, Accounting and Management (CBAM)*, 1 (1), 879-906
- Winter, R., Taylor, T., & Sarros, J. (2000). Trouble at mill: quality of academic work life issues within a comprehensive Australian university. *Studies in Higher Education*, 25, 279-94.
- Wiludjeng, Sri. (2007). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian



**MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN MANAJEMEN SDM**

UNIVERSITAS TERBUKA

Kepada Yth,

Bapak/Ibu/Sdr/Sdri. Dosen yang Terhormat,

Saya adalah mahasiswa program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka UPBJJ Jakarta Pusat yang sedang mengadakan penelitian mengenai “Pengaruh Aspek-Aspek Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Keterikatan Kerja dan Kinerja Profesional”. (Studi Empiris terhadap Dosen-Dosen di Propinsi Maluku). Mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri untuk mengisi kuisisioner ini secara lengkap dan objektif mengenai situasi/kondisi di tempat Bapak/Ibu/Sdr/Sdri Dosen bekerja dan apa yang dirasakan saat ini. Saya menjamin bahwa semua data dan respon Bapak/Ibu/Sdr/Sdri Dosen adalah bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan akademis. Pengisian kuisisioner ini membutuhkan waktu 05-10 menit.

Terima kasih atas partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/Sdri Dosen dalam penelitian ini.

Hormat Saya,

Peneliti

Maxy Marthen Litamahuputty

I. DATA RESPONDEN

1. Jenis Kelamin : Pria Wanita
2. Usia (Tahun) : 25 - 30 31 - 35 36 - 40 41 - 45 46 - 50 \geq 51
3. Pendidikan Terakhir : S1 Sarjana S2 Magister S3 Doktor
4. Pangkat/Golongan : Dosen Asisten Ahli Lektor Lektor Kepala
5. Pendapatan : 1-3 juta perbulan
 4-6 juta perbulan
 7-9 juta perbulan
 \geq 10 juta perbulan
6. Status Perkawinan : Kawin Belum Kawin

II. QUISSIONER BAGIAN 1**Petunjuk :**

Berikan penilaian terhadap pernyataan – pernyataan berikut sesuai dengan situasi dan kondisi yang terjadi di tempat Bapak/Ibu/Sdr/Sdri Dosen bekerja, dengan memberikan tanda silang (X) pada skala berikut.

Skala :

1. Skor 5 : Sangat Setuju (SS)
2. Skor 4 : Setuju (S)
3. Skor 3 : Ragu-ragu/Netral (N)
4. Skor 2 : Tidak Setuju (TS)
5. Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

No.	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
1	Lingkungan kerja saya baik dan sangat memotivasi					
2	Lingkungan kerja yang ada memberikan rasa aman dalam bekerja					
3	Kebersihan dan kesehatan lingkungan kerja terjamin					
4	Kondisi lingkungan kerja mendukung kesuksesan dalam menyelesaikan kerja					

No.	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
5	Di Universitas menawarkan kesempatan yang cukup untuk mengembangkan diri					
6	Program pelatihan di Universitas membantu kami untuk mencapai pekerjaan yang efektif					
7	Program pelatihan bertujuan untuk meningkatkan hubungan interpersonal antar Dosen					
8	Saya merasa bahwa program pelatihan harus sering dilakukan					
9	Universitas memberi kesempatan pelatihan untuk mengajar lebih baik					
10	Saya merasa bahwa saya diberi kompensasi yang memadai dan adil untuk pekerjaan yang saya lakukan di organisasi kerja saya					
11	Organisasi tempat saya bekerja akan membayar gaji dengan mempertimbangkan tanggung jawab saya di tempat kerja					
12	Promosi yang dilakukan di Universitas cukup baik					
13	Tunjangan tersedia dengan baik					
14	Universitas memberikan tunjangan kesehatan atau pensiun					
15	Ada sarana atau fasilitas transportasi yang di sediakan					
16	Saya merasa cukup nyaman dengan pekerjaan saya					
17	Kondisi pada pekerjaan saya memungkinkan saya untuk menjadi seproduktif mungkin					
18	Perkumpulan Dosen-Dosen yang saya ikuti memperjuangkan hak dan kepentingan saya lebih baik					
19	Penghasilan saya adil jika dibandingkan dengan orang lain yang melakukan kerja saya yang sama di tempat lain					
20	Saya merasa bahwa pekerjaan saya memungkinkan saya melakukan yang terbaik di area saya					

III. QUISSIONER BAGIAN 2

Petunjuk :

Jawablah pernyataan-pernyataan di bawah ini, sesuai dengan Bapak/Tbu/Sdr/Sdri Dosen rasakan pada saat bekerja dengan memberikan tanda silang (X) pada skala berikut.

Skala :

5 : Selalu (Setiap Hari)

4 : Sangat sering (beberapa kali dalam seminggu)

3 : Sering (1 kali seminggu)

2 : Kadang-kadang (1-3 kali dalam seminggu)

1 : Tidak pernah

No.	Butir Pertanyaan	Skala				
		1	2	3	4	5
		Tidak pernah	Kadang-Kadang	Sering	Sangat Sering	Selalu
1	Saat bekerja, saya merasa sangat berenergi					
2	Saat saya bekerja, saya merasa kuat dan bersemangat					
3	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa bersemangat ingin berangkat kerja					
4	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan memiliki arti dan tujuan tersendiri bagi saya					
5	Saya merasa antusias dengan pekerjaan saya					
6	Pekerjaan saya menginspirasi saya					
7	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan					
8	Waktu berlalu dengan cepat saat saya bekerja					
9	Saya larut dalam pekerjaan saya					
10	Saya terbawa suasana ketika bekerja					

IV. QUISSIONER BAGIAN 3

Petunjuk :

Berikan penilaian terhadap pernyataan – pernyataan berikut sesuai dengan kenyataan yang ada di tempat Bapak/Ibu/Sdr/Sdri Dosen melaksanakan tugas, dengan memberikan tanda silang (X) pada skala berikut.

Skala :

5 : S (Selalu)

4 : SR (Sering)

3 : KD (Kadang-Kandang)

2 : J (Jarang)

1 : TP (Tidak Pernah)

No.	Butir Pertanyaan	Skala				
		1	2	3	4	5
		Tidak Pernah	Jarang	Kadang-Kadang	Sering	Selalu
1	Mahasiswa adalah rekan dalam menuntut dan mengembangkan ilmu penngetahuan sehingga terjadi dialog interaktif dalam perkuliahan yang saya berikan					
2	Waktu kuliah dosen anjurkan mahasiswa punya buku pegangan dan kepustakaan					
3	Menggunakan hand out saat mengajar dan disusun sendiri					
4	Akhir kuliah dosen memberikan gambaran tentang kuliah berikutnya atau akan datang					
5	Dapatkan tambahan pengetahuan dari materi penelitian dan buku-buku yang berkaitan dengan penelitian					
6	Dosen melakukan penelitian yang dibiayai dari lembaga universitas tempat saya mengajar					
7	Saya biayai sendiri penelitian yang saya lakukan jika kekurangan biaya					

No.	Butir Pertanyaan	Skala				
		1	2	3	4	5
		Tidak Pernah	Jarang	Kadang-Kadang	Sering	Selalu
8	Penelitian saya lakukan setiap tahun					
9	Kegiatan pengabdian masyarakat yang saya lakukan sesuai dengan tema atau judul penelitian saya.					
10	Pengabdian masyarakat yang saya lakukan memberikan alternative pemecahan masalah dari hasil penelitian yang saya lakukan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.					
11	Pengabdian masyarakat saya lakukan setiap tahun.					
12	Pengabdian masyarakat yang dilakukan untuk meningkatkan sumber daya manusia					

Lampiran 2. Data Hasil Pretest Kuesioner Penelitian

No	B1.1	B1.2	B1.3	B1.4	B1.5	Lingku- ngan dan Budaya Kerja (X1)	B1.6	B1.7	B1.8	B1.9	Pelatihan dan Pengembangan (X2)
1	4	2	4	3	1	2.80	1	5	5	2	3.25
2	5	4	4	5	5	4.60	3	4	5	5	4.25
3	5	4	5	5	5	4.80	4	5	4	5	4.50
4	4	4	3	4	3	3.60	3	4	2	2	2.75
5	2	2	3	2	2	2.20	3	3	2	3	2.75
6	2	4	3	4	3	3.20	4	3	3	4	3.50
7	2	1	3	3	1	2.00	3	1	2	2	2.00
8	5	5	5	5	5	5.00	5	5	4	4	4.50
9	5	5	4	4	5	4.60	4	5	4	4	4.25
10	3	5	5	1	3	3.40	2	2	3	2	2.25
11	4	3	4	4	3	3.80	3	5	5	5	4.50
12	1	2	2	3	2	2.00	5	1	1	1	2.00
13	4	5	3	4	3	4.00	5	5	4	5	4.75
14	2	2	4	4	3	3.00	4	3	4	3	3.50
15	5	4	4	3	4	4.00	5	4	4	4	4.25
16	1	3	1	1	3	1.80	5	2	1	1	2.25
17	3	3	3	3	4	3.20	3	2	3	4	3.00
18	5	5	5	4	5	4.80	3	5	5	4	4.25
19	5	5	4	5	5	4.80	4	5	4	4	4.25
20	3	2	3	3	1	2.40	2	2	3	3	2.50
21	4	4	4	4	5	4.20	5	5	5	5	5.00
22	3	2	4	4	4	3.40	4	4	3	4	3.75
23	3	3	2	2	2	2.40	2	3	2	3	2.50
24	5	1	5	3	2	3.20	2	2	5	4	3.25
25	2	4	1	3	1	2.20	3	5	5	3	4.00
26	3	2	3	3	3	2.80	2	2	4	3	2.75
27	2	1	3	3	3	2.40	2	2	3	3	2.50
28	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	4	4.75
29	3	4	4	5	5	4.20	5	4	5	4	4.50
30	4	5	4	4	3	4.00	5	4	5	5	4.75

B1.10	B1.11	B1.12	B1.13	B1.14	B1.15	Kompen sasi, Imbalan dan Fasilitas (X3)	B1 .1 6	B1.17	B1.18	B1.19	B1.20	Kepuasan dan Keamana n Kerja (X4)	QWL (X)
3	3	4	1	5	5	3.50	1	5	5	2	3	3.20	3.20
4	4	5	5	5	3	4.33	3	4	5	5	4	4.20	4.35
5	5	5	5	5	3	4.67	4	5	4	5	5	4.60	4.65
3	4	4	3	3	3	3.33	3	4	2	2	3	2.80	3.15
2	2	2	4	2	2	2.33	3	3	2	3	2	2.60	2.45
3	3	4	4	3	3	3.33	4	3	3	4	3	3.40	3.35
2	3	2	1	2	3	2.17	3	1	2	2	2	2.00	2.05
5	5	4	5	5	5	4.83	5	5	4	4	5	4.60	4.75
4	4	5	3	4	5	4.17	4	5	4	4	4	4.20	4.30
5	3	1	2	3	3	2.83	2	2	3	2	5	2.80	2.85
3	5	4	4	4	4	4.00	3	5	5	5	3	4.20	4.10
5	2	2	1	2	5	2.83	5	1	1	1	5	2.60	2.40
4	4	4	4	4	4	4.00	4	5	3	4	4	4.00	4.15
3	2	3	3	3	3	2.83	2	2	4	4	3	3.00	3.05
5	4	5	5	5	4	4.67	5	4	4	3	4	4.00	4.25
3	3	5	1	2	4	3.00	1	3	1	1	3	1.80	2.25
2	3	2	2	3	3	2.50	3	3	3	3	4	3.20	2.95
4	4	5	4	5	5	4.50	5	5	5	4	5	4.80	4.60
5	5	5	4	5	5	4.83	5	5	4	5	5	4.80	4.70
2	3	2	1	1	2	1.83	3	2	3	3	1	2.40	2.25
5	5	4	5	4	5	4.67	4	4	4	4	5	4.20	4.50
4	3	4	2	4	4	3.50	3	2	4	4	4	3.40	3.50
2	2	3	4	2	2	2.50	3	3	2	2	2	2.40	2.45
1	2	5	3	1	2	2.33	5	1	5	3	2	3.20	2.95
2	3	5	1	2	4	2.83	3	5	1	2	4	3.00	2.95
2	4	2	3	4	2	2.83	4	2	3	4	2	3.00	2.85
3	3	2	3	3	3	2.83	3	2	3	3	3	2.80	2.65
5	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00	4.95
5	3	4	5	5	4	4.33	3	4	5	5	4	4.20	4.30
4	4	5	4	3	5	4.17	4	5	4	3	5	4.20	4.25

												Job Engagement (Y1)
B2.1	B2.2	B2.3	B2.4	B2.5	B2.6	B2.7	B2.8	B2.9	B2.10	B2.11	B2.12	
5	4	5	4	4	3	5	3	4	4	5	3	4.08
5	5	1	5	2	3	2	1	3	5	4	2	3.17
4	4	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4.25
3	2	3	3	3	3	1	3	3	1	2	3	2.50
2	3	3	2	3	2	3	3	4	2	3	2	2.67
2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3.33
4	4	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2.75
4	5	5	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4.33
3	3	3	3	2	4	3	2	2	3	3	4	2.92
1	2	4	5	1	3	3	4	3	1	3	5	2.92
4	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5	4	4.42
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4.75
3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	2	2	2.67
2	3	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	2.58
3	3	4	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3.42
3	3	2	2	3	1	3	2	2	2	2	3	2.33
3	3	4	4	2	4	4	4	2	2	3	2	3.08
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4.83
5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	3	4	4.42
4	4	2	3	4	3	3	2	3	4	2	4	3.17
2	2	3	2	2	4	2	2	3	3	2	3	2.50
4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3.83
2	3	2	2	2	2	2	3	4	2	3	3	2.50
5	5	5	5	4	3	3	3	5	4	5	4	4.25
4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4.25
2	4	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2.42
4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4.75
5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4.75
3	1	3	2	2	4	4	2	3	1	4	3	2.67
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00

B3.1	B3.2	B3.3	B3.4	B3.5	B3.6	B3.7	B3.8	B3.9	B3.10	B3.11	B3.12	B3.13	B3.14	B3.15	Kinerj a Dosen (Y2)
4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	2	4	3.47
2	4	2	3	3	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3.33
5	4	3	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5	3	4.13
4	3	2	5	4	3	4	4	4	3	3	2	3	1	3	3.20
3	2	2	3	3	2	2	4	3	4	4	3	2	4	4	3.00
5	5	5	4	3	3	3	3	4	4	5	5	5	4	5	4.20
3	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	2.87
4	4	3	5	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4.27
2	3	3	2	2	3	2	3	4	3	2	2	3	4	2	2.67
4	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3.33
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	4	3	3.67
5	4	5	5	5	4	3	5	4	3	5	5	3	4	5	4.33
3	4	5	3	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3.93
5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4.73
2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2.40
5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4.73
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.87
2	3	3	4	4	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2.73
3	2	3	1	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2.60
3	3	3	2	3	3	4	2	3	2	2	2	2	4	2	2.67
5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4.33
5	5	3	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	4.40
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	3	4	4	3.47
2	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2.33
2	2	4	3	4	2	4	4	2	4	4	3	2	2	3	3.00
5	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4.40
2	2	2	3	3	2	3	2	1	1	3	3	3	2	2	2.27
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4.73
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4.80
3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	4	2	3	3	2	3.07

LAMPIRAN 3. Analisis Reabilitas dan Validitas Data Pretest Penelitian

DESCRIPTIVES VARIABLES=B1.1 B1.2 B1.3 B1.4 B1.5 B1.6 B1.7 B1.8 B1.9 B1.10
B1.11 B1.12 B1.13 B1.14

B1.15 B1.16 B1.17 B1.18 B1.19 B1.20 B1 B2.1 B2.2 B2.3 B2.4 B2.5 B2.6 B2.7 B2.8
B2.9 B2.10 B2.11

B2.12 B2 B3.1 B3.2 B3.3 B3.4 B3.5 B3.6 B3.7 B3.8 B3.9 B3.10 B3.11 B3.12 B3.13
B3.14 B3.15 B3

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

		Notes
Output Created		13-OCT-2016 21:52:45
Comments		
Input	Data	C:\Users\wid\Google Drive\2016\maxy\datamax30.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=B1.1 B1.2 B1.3 B1.4 B1.5 B1.6 B1.7 B1.8 B1.9 B1.10 B1.11 B1.12 B1.13 B1.14 B1.15 B1.16 B1.17 B1.18 B1.19 B1.20 B1 B2.1 B2.2 B2.3 B2.4 B2.5 B2.6 B2.7 B2.8 B2.9 B2.10 B2.11 B2.12 B2 B3.1 B3.2 B3.3 B3.4 B3.5 B3.6 B3.7 B3.8 B3.9 B3.10 B3.11 B3.12 B3.13 B3.14 B3.15 B3 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

[DataSet1] C:\Users\wid\Google Drive\2016\maxy\datamax30.sav

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
B1.1	30	1	5	3.47	1.306
B1.2	30	1	5	3.37	1.377
B1.3	30	1	5	3.57	1.104
B1.4	30	1	5	3.53	1.106
B1.5	30	1	5	3.37	1.402
B1.6	30	1	5	3.53	1.224
B1.7	30	1	5	3.57	1.382
B1.8	30	1	5	3.67	1.269
B1.9	30	1	5	3.50	1.167
B1.10	30	1	5	3.50	1.253
B1.11	30	2	5	3.50	1.009
B1.12	30	1	5	3.73	1.285
B1.13	30	1	5	3.23	1.455
B1.14	30	1	5	3.47	1.306
B1.15	30	2	5	3.67	1.093
B1.16	30	1	5	3.50	1.137
B1.17	30	1	5	3.50	1.432
B1.18	30	1	5	3.43	1.278
B1.19	30	1	5	3.37	1.217
B1.20	30	1	5	3.63	1.189
B1	30	2.05	4.95	3.5050	.91164
B2.1	30	1	5	3.50	1.167
B2.2	30	1	5	3.63	1.159
B2.3	30	1	5	3.57	1.135
B2.4	30	2	5	3.53	1.167
B2.5	30	1	5	3.37	1.159
B2.6	30	1	5	3.47	1.008
B2.7	30	1	5	3.50	1.075
B2.8	30	1	5	3.23	1.104
B2.9	30	2	5	3.47	.937
B2.10	30	1	5	3.37	1.402
B2.11	30	2	5	3.53	1.106
B2.12	30	2	5	3.63	1.066
B2	30	2.33	4.83	3.4833	.85808
B3.1	30	2	5	3.70	1.208
B3.2	30	2	5	3.60	1.037
B3.3	30	2	5	3.50	1.137
B3.4	30	1	5	3.73	1.172
B3.5	30	2	5	3.67	.884
B3.6	30	1	5	3.50	1.137
B3.7	30	2	5	3.43	1.006
B3.8	30	2	5	3.73	1.048
B3.9	30	1	5	3.73	1.081
B3.10	30	1	5	3.53	1.008
B3.11	30	2	5	3.67	.959
B3.12	30	2	5	3.60	1.192
B3.13	30	2	5	3.50	1.106
B3.14	30	1	5	3.63	1.159
B3.15	30	1	5	3.43	1.165
B3	30	2.27	4.87	3.5978	.84391
Valid N (listwise)	30				

```

FREQUENCIES VARIABLES=B1.1 B1.2 B1.3 B1.4 B1.5 B1.6 B1.7 B1.8 B1.9 B1.10
B1.11 B1.12 B1.13 B1.14
  B1.15 B1.16 B1.17 B1.18 B1.19 B1.20 B1 B2.1 B2.2 B2.3 B2.4 B2.5 B2.6 B2.7 B2.8
B2.9 B2.10 B2.11
  B2.12 B2 B3.1 B3.2 B3.3 B3.4 B3.5 B3.6 B3.7 B3.8 B3.9 B3.10 B3.11 B3.12 B3.13
B3.14 B3.15 B3
/BARCHART FREQ
/ORDER=ANALYSIS.
    
```

Frequencies

		Notes
Output Created		13-OCT-2016 21:53:00
Comments		
Input	Data	C:\Users\wid\Google Drive\2016\maxy\datamax30.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=B1.1 B1.2 B1.3 B1.4 B1.5 B1.6 B1.7 B1.8 B1.9 B1.10 B1.11 B1.12 B1.13 B1.14 B1.15 B1.16 B1.17 B1.18 B1.19 B1.20 B1 B2.1 B2.2 B2.3 B2.4 B2.5 B2.6 B2.7 B2.8 B2.9 B2.10 B2.11 B2.12 B2 B3.1 B3.2 B3.3 B3.4 B3.5 B3.6 B3.7 B3.8 B3.9 B3.10 B3.11 B3.12 B3.13 B3.14 B3.15 B3 /BARCHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:08.88
	Elapsed Time	00:00:05.97

Frequency Table

		B1.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	6.7	6.7	6.7
	TS	6	20.0	20.0	26.7
	N	7	23.3	23.3	50.0
	S	6	20.0	20.0	70.0
	SS	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	3	10.0	10.0	10.0
	TS	7	23.3	23.3	33.3
	N	4	13.3	13.3	46.7
	S	8	26.7	26.7	73.3
	SS	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	6.7	6.7	6.7
	TS	2	6.7	6.7	13.3
	N	9	30.0	30.0	43.3
	S	11	36.7	36.7	80.0
	SS	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	6.7	6.7	6.7
	TS	2	6.7	6.7	13.3
	N	10	33.3	33.3	46.7
	S	10	33.3	33.3	80.0
	SS	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	4	13.3	13.3	13.3
	TS	4	13.3	13.3	26.7
	N	8	26.7	26.7	53.3
	S	5	16.7	16.7	70.0
	SS	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	TS	6	20.0	20.0	23.3
	N	8	26.7	26.7	50.0
	S	6	20.0	20.0	70.0
	SS	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	6.7	6.7	6.7
	TS	7	23.3	23.3	30.0
	N	4	13.3	13.3	43.3
	S	6	20.0	20.0	63.3
	SS	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	6.7	6.7	6.7
	TS	4	13.3	13.3	20.0
	N	6	20.0	20.0	40.0
	S	8	26.7	26.7	66.7
	SS	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	6.7	6.7	6.7
	TS	4	13.3	13.3	20.0
	N	7	23.3	23.3	43.3
	S	11	36.7	36.7	80.0
	SS	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	TS	7	23.3	23.3	26.7
	N	7	23.3	23.3	50.0
	S	6	20.0	20.0	70.0
	SS	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B1.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	5	16.7	16.7	16.7
	N	11	36.7	36.7	53.3
	S	8	26.7	26.7	80.0
	SS	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B1.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	TS	7	23.3	23.3	26.7
	N	2	6.7	6.7	33.3
	S	9	30.0	30.0	63.3
	SS	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B1.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	6	20.0	20.0	20.0
	TS	3	10.0	10.0	30.0
	N	6	20.0	20.0	50.0
	S	8	26.7	26.7	76.7
	SS	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B1.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	6.7	6.7	6.7
	TS	6	20.0	20.0	26.7
	N	7	23.3	23.3	50.0
	S	6	20.0	20.0	70.0
	SS	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B1.15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	5	16.7	16.7	16.7
	N	9	30.0	30.0	46.7
	S	7	23.3	23.3	70.0
	SS	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B1.16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	6.7	6.7	6.7
	TS	2	6.7	6.7	13.3
	N	12	40.0	40.0	53.3
	S	7	23.3	23.3	76.7
	SS	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B1.17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	3	10.0	10.0	10.0
	TS	6	20.0	20.0	30.0
	N	5	16.7	16.7	46.7
	S	5	16.7	16.7	63.3
	SS	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B1.18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	3	10.0	10.0	10.0
	TS	4	13.3	13.3	23.3
	N	7	23.3	23.3	46.7
	S	9	30.0	30.0	76.7
	SS	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B1.19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	6.7	6.7	6.7
	TS	6	20.0	20.0	26.7
	N	7	23.3	23.3	50.0
	S	9	30.0	30.0	80.0
	SS	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B1.20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	TS	5	16.7	16.7	20.0
	N	7	23.3	23.3	43.3
	S	8	26.7	26.7	70.0
	SS	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.05	1	3.3	3.3	3.3
	2.25	2	6.7	6.7	10.0
	2.40	1	3.3	3.3	13.3
	2.45	2	6.7	6.7	20.0
	2.65	1	3.3	3.3	23.3
	2.85	2	6.7	6.7	30.0
	2.95	3	10.0	10.0	40.0
	3.05	1	3.3	3.3	43.3

3.15	1	3.3	3.3	46.7
3.20	1	3.3	3.3	50.0
3.35	1	3.3	3.3	53.3
3.50	1	3.3	3.3	56.7
4.10	1	3.3	3.3	60.0
4.15	1	3.3	3.3	63.3
4.25	2	6.7	6.7	70.0
4.30	2	6.7	6.7	76.7
4.35	1	3.3	3.3	80.0
4.50	1	3.3	3.3	83.3
4.60	1	3.3	3.3	86.7
4.65	1	3.3	3.3	90.0
4.70	1	3.3	3.3	93.3
4.75	1	3.3	3.3	96.7
4.95	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

B2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TP	1	3.3	3.3	3.3
KK	6	20.0	20.0	23.3
SR	7	23.3	23.3	46.7
SS	9	30.0	30.0	76.7
SL	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

B2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TP	1	3.3	3.3	3.3
KK	4	13.3	13.3	16.7
SR	9	30.0	30.0	46.7
SS	7	23.3	23.3	70.0
SL	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

B2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TP	1	3.3	3.3	3.3
KK	4	13.3	13.3	16.7
SR	10	33.3	33.3	50.0
SS	7	23.3	23.3	73.3
SL	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

B2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KK	8	26.7	26.7	26.7
	SR	6	20.0	20.0	46.7
	SS	8	26.7	26.7	73.3
	SL	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TP	1	3.3	3.3	3.3
	KK	7	23.3	23.3	26.7
	SR	8	26.7	26.7	53.3
	SS	8	26.7	26.7	80.0
	SL	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TP	1	3.3	3.3	3.3
	KK	4	13.3	13.3	16.7
	SR	9	30.0	30.0	46.7
	SS	12	40.0	40.0	86.7
	SL	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TP	1	3.3	3.3	3.3
	KK	4	13.3	13.3	16.7
	SR	10	33.3	33.3	50.0
	SS	9	30.0	30.0	80.0
	SL	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TP	1	3.3	3.3	3.3
	KK	8	26.7	26.7	30.0
	SR	8	26.7	26.7	56.7
	SS	9	30.0	30.0	86.7
	SL	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B2.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid KK	5	16.7	16.7	16.7
SR	10	33.3	33.3	50.0
SS	11	36.7	36.7	86.7
SL	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

B2.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TP	4	13.3	13.3	13.3
KK	5	16.7	16.7	30.0
SR	5	16.7	16.7	46.7
SS	8	26.7	26.7	73.3
SL	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

B2.11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid KK	7	23.3	23.3	23.3
SR	7	23.3	23.3	46.7
SS	9	30.0	30.0	76.7
SL	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

B2.12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid KK	5	16.7	16.7	16.7
SR	9	30.0	30.0	46.7
SS	8	26.7	26.7	73.3
SL	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

B2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.33	1	3.3	3.3	3.3
2.42	1	3.3	3.3	6.7
2.50	3	10.0	10.0	16.7
2.58	1	3.3	3.3	20.0
2.67	3	10.0	10.0	30.0
2.75	1	3.3	3.3	33.3
2.92	2	6.7	6.7	40.0
3.08	1	3.3	3.3	43.3
3.17	2	6.7	6.7	50.0
3.33	1	3.3	3.3	53.3
3.42	1	3.3	3.3	56.7
3.83	1	3.3	3.3	60.0
4.00	1	3.3	3.3	63.3

4.08	1	3.3	3.3	66.7
4.25	3	10.0	10.0	76.7
4.33	1	3.3	3.3	80.0
4.42	2	6.7	6.7	86.7
4.75	3	10.0	10.0	96.7
4.83	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

B3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid JR	7	23.3	23.3	23.3
KK	6	20.0	20.0	43.3
SR	6	20.0	20.0	63.3
SL	11	36.7	36.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

B3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid JR	6	20.0	20.0	20.0
KK	6	20.0	20.0	40.0
SR	12	40.0	40.0	80.0
SL	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

B3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid JR	7	23.3	23.3	23.3
KK	9	30.0	30.0	53.3
SR	6	20.0	20.0	73.3
SL	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

B3.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TP	1	3.3	3.3	3.3
JR	4	13.3	13.3	16.7
KK	7	23.3	23.3	40.0
SR	8	26.7	26.7	66.7
SL	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

B3.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid JR	2	6.7	6.7	6.7
KK	12	40.0	40.0	46.7
SR	10	33.3	33.3	80.0
SL	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

B3.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TP	1	3.3	3.3	3.3
JR	5	16.7	16.7	20.0
KK	9	30.0	30.0	50.0
SR	8	26.7	26.7	76.7
SL	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

B3.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid JR	6	20.0	20.0	20.0
KK	10	33.3	33.3	53.3
SR	9	30.0	30.0	83.3
SL	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

B3.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid JR	5	16.7	16.7	16.7
KK	6	20.0	20.0	36.7
SR	11	36.7	36.7	73.3
SL	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

B3.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TP	1	3.3	3.3	3.3
JR	3	10.0	10.0	13.3
KK	7	23.3	23.3	36.7
SR	11	36.7	36.7	73.3
SL	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

B3.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TP	1	3.3	3.3	3.3
JR	3	10.0	10.0	13.3
KK	10	33.3	33.3	46.7
SR	11	36.7	36.7	83.3
SL	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

B3.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	JR	4	13.3	13.3	13.3
	KK	8	26.7	26.7	40.0
	SR	12	40.0	40.0	80.0
	SL	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B3.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	JR	7	23.3	23.3	23.3
	KK	8	26.7	26.7	50.0
	SR	5	16.7	16.7	66.7
	SL	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B3.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	JR	6	20.0	20.0	20.0
	KK	11	36.7	36.7	56.7
	SR	5	16.7	16.7	73.3
	SL	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B3.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TP	2	6.7	6.7	6.7
	JR	3	10.0	10.0	16.7
	KK	6	20.0	20.0	36.7
	SR	12	40.0	40.0	76.7
	SL	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

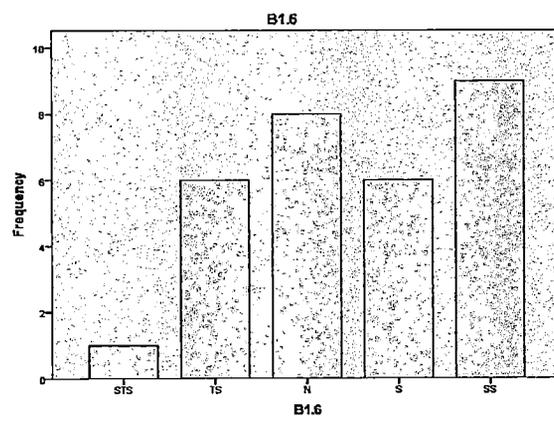
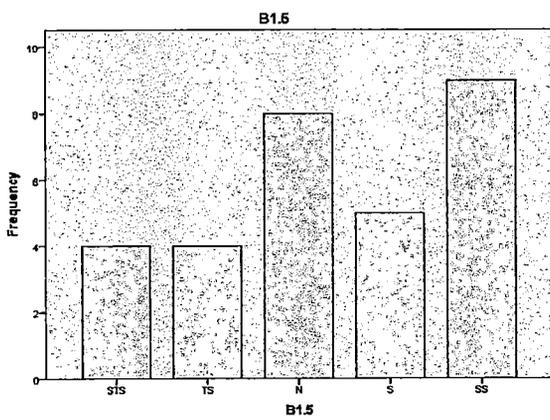
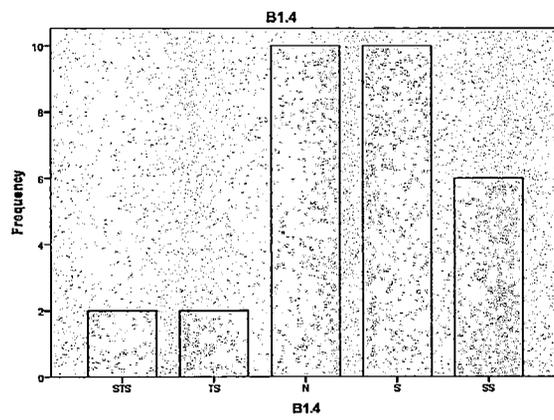
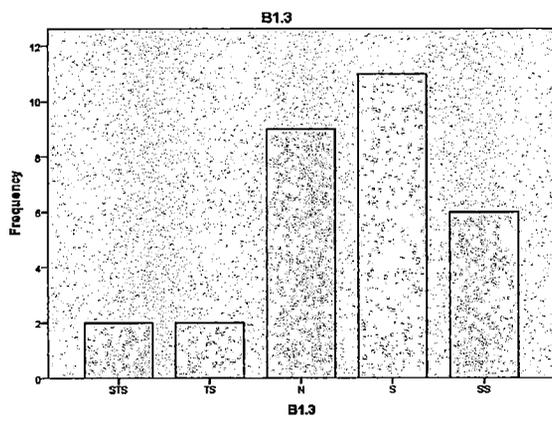
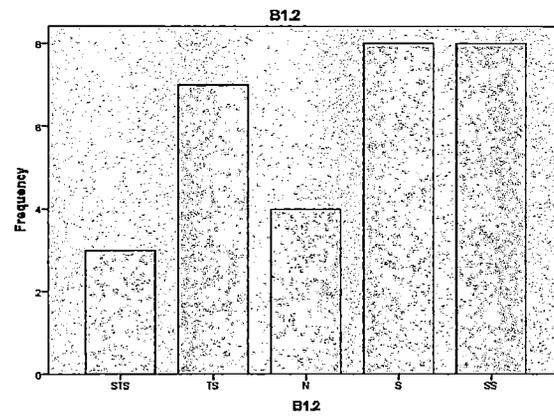
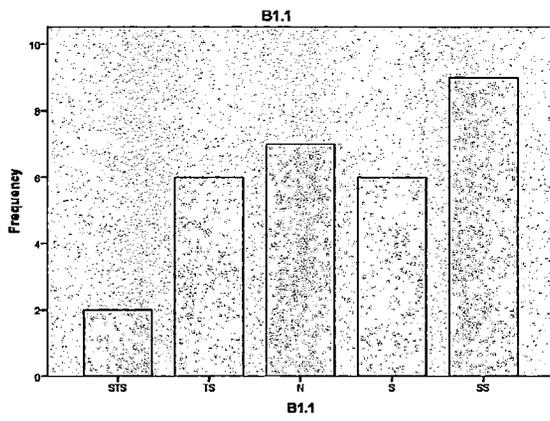
B3.15

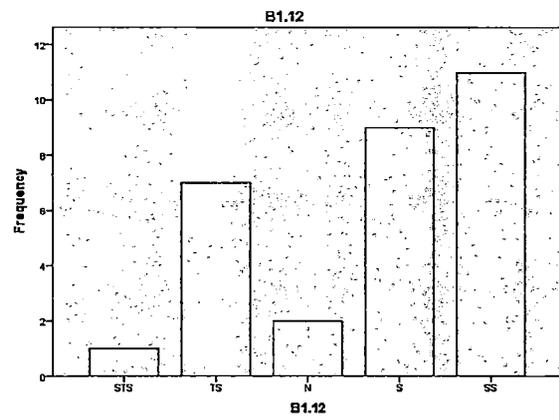
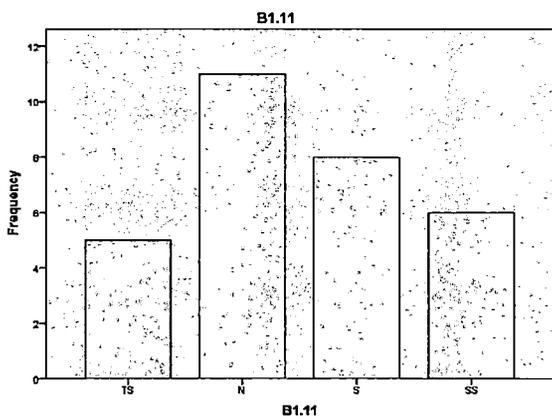
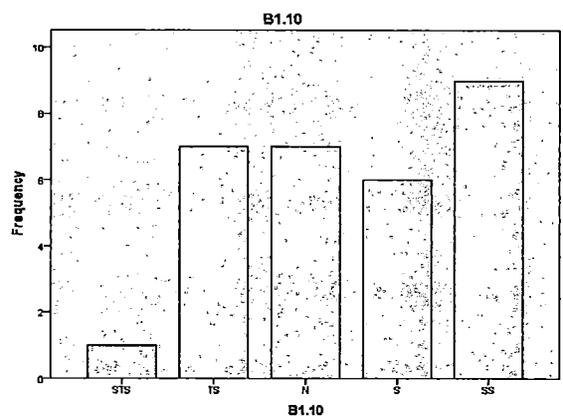
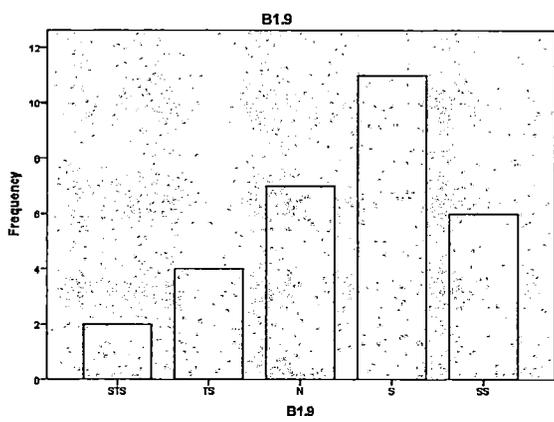
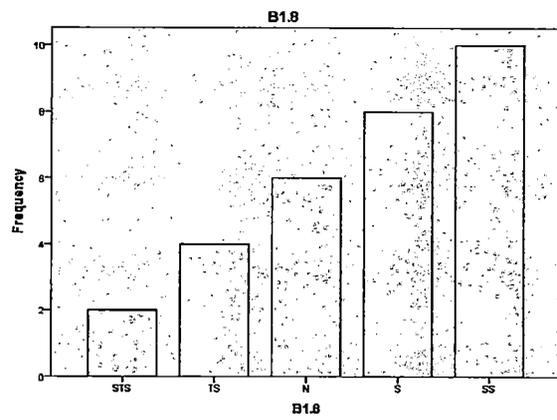
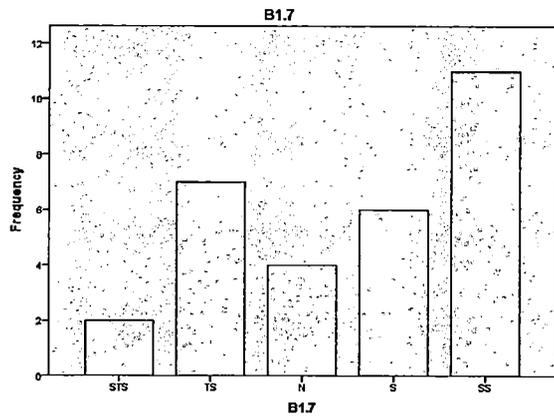
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TP	1	3.3	3.3	3.3
	JR	6	20.0	20.0	23.3
	KK	9	30.0	30.0	53.3
	SR	7	23.3	23.3	76.7
	SL	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

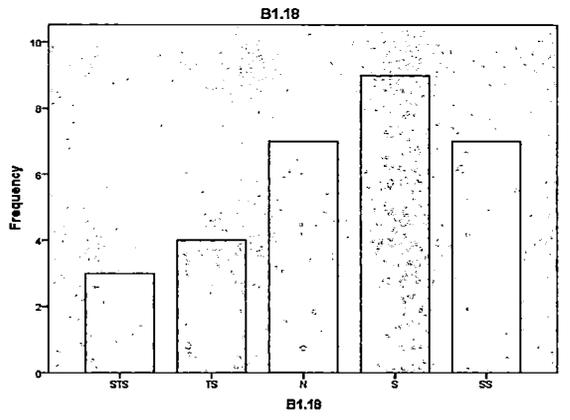
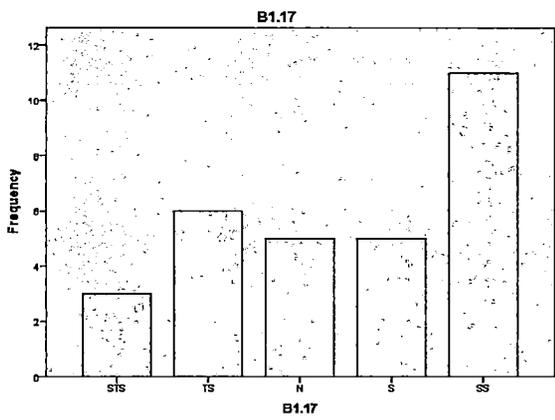
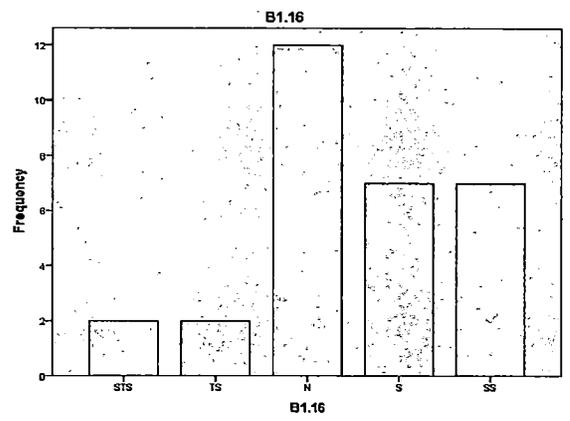
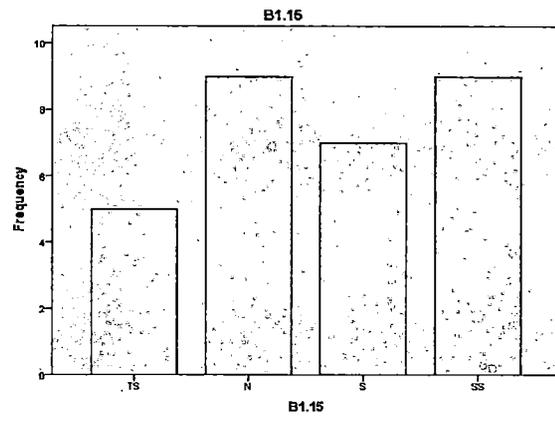
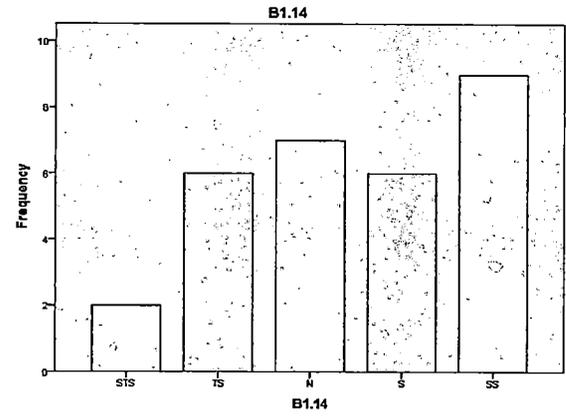
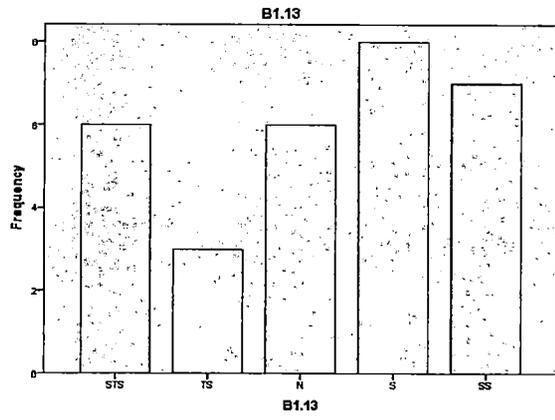
B3

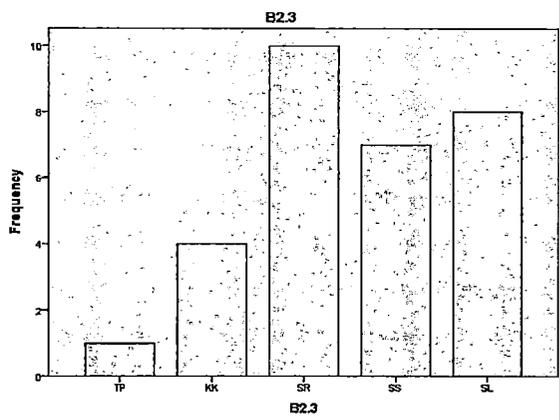
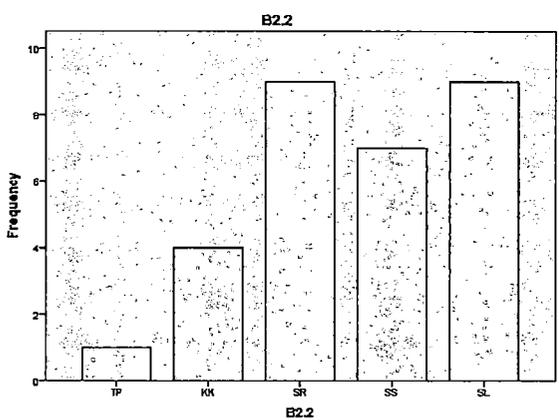
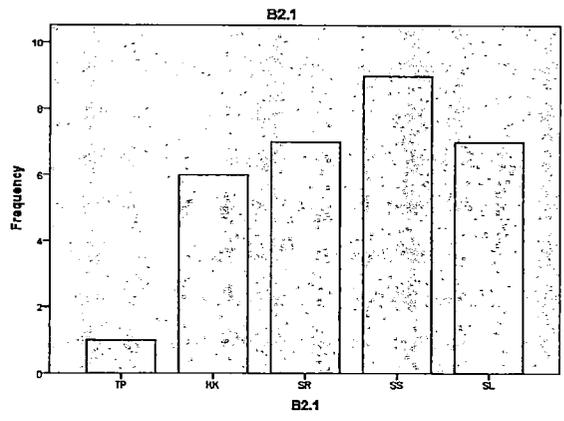
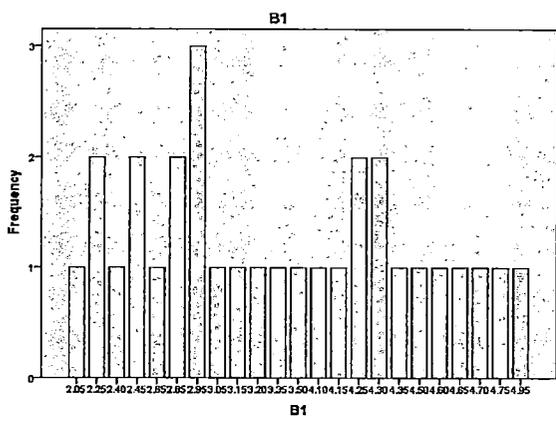
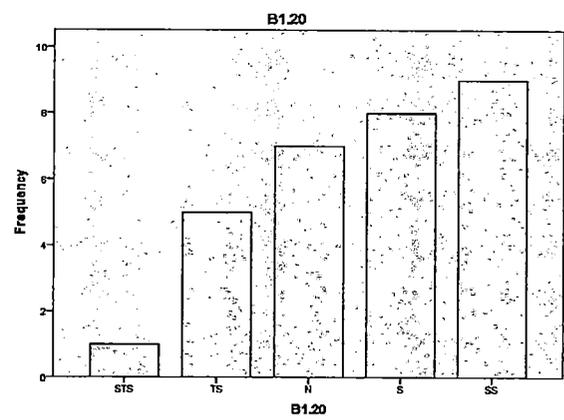
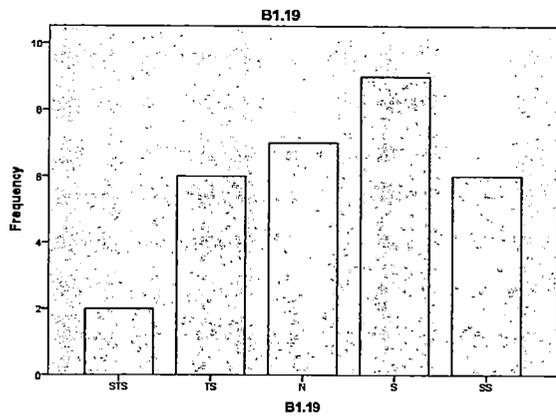
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.27	1	3.3	3.3	3.3
	2.33	1	3.3	3.3	6.7
	2.40	1	3.3	3.3	10.0
	2.60	1	3.3	3.3	13.3
	2.67	2	6.7	6.7	20.0
	2.73	1	3.3	3.3	23.3
	2.87	1	3.3	3.3	26.7
	3.00	2	6.7	6.7	33.3
	3.07	1	3.3	3.3	36.7
	3.20	1	3.3	3.3	40.0
	3.33	2	6.7	6.7	46.7
	3.47	2	6.7	6.7	53.3
	3.67	1	3.3	3.3	56.7
	3.93	1	3.3	3.3	60.0
	4.13	1	3.3	3.3	63.3
	4.20	1	3.3	3.3	66.7
	4.27	1	3.3	3.3	70.0
	4.33	2	6.7	6.7	76.7
	4.40	2	6.7	6.7	83.3
	4.73	3	10.0	10.0	93.3
	4.80	1	3.3	3.3	96.7
	4.87	1	3.3	3.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

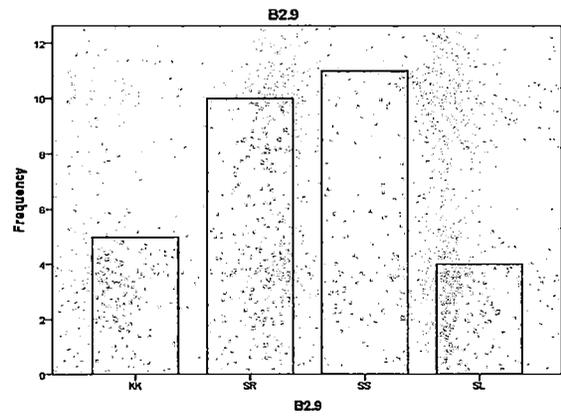
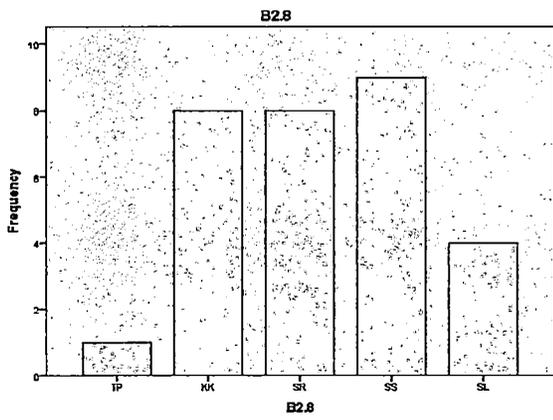
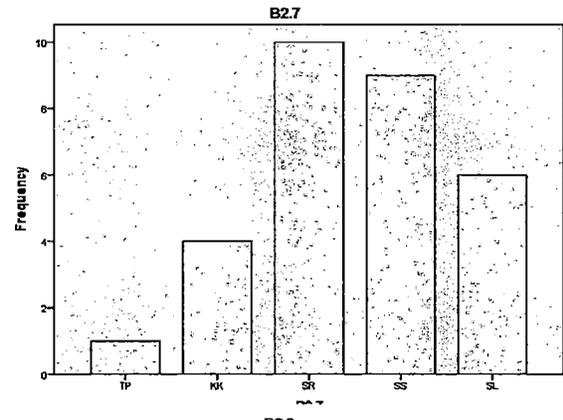
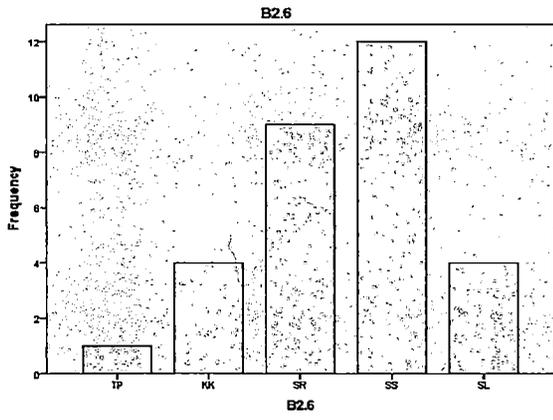
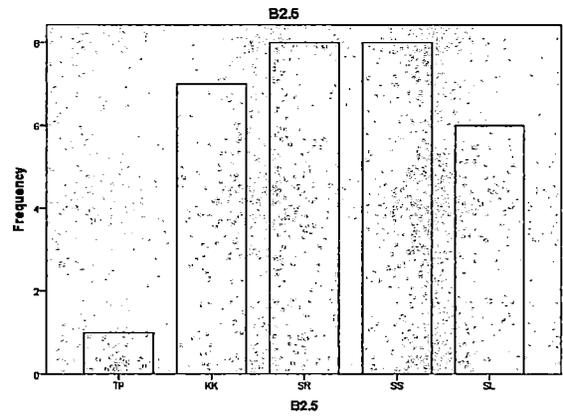
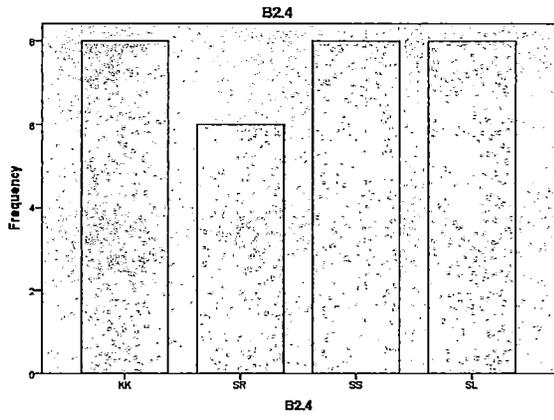
Bar Chart

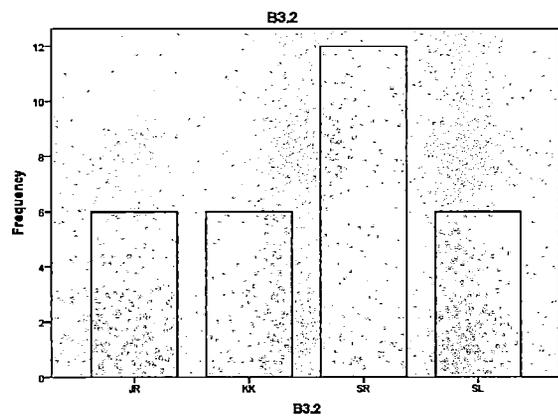
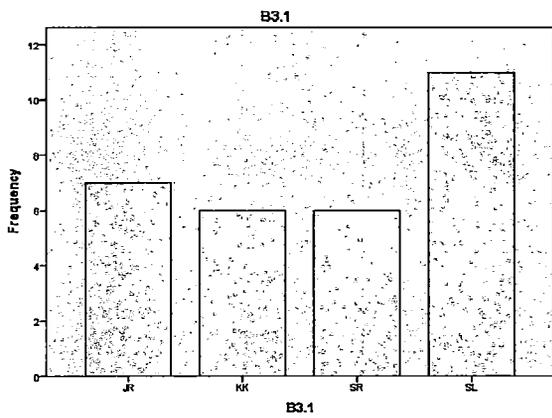
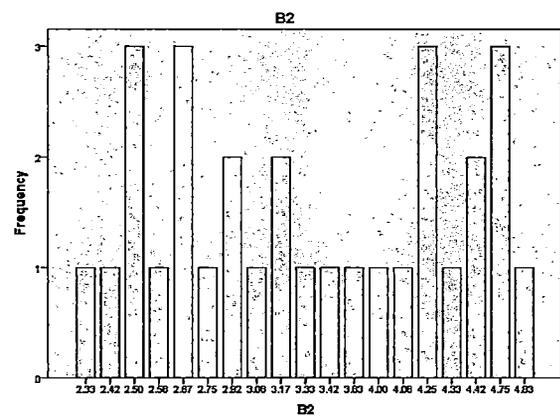
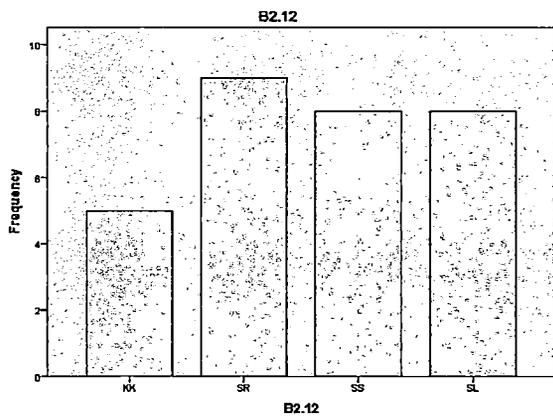
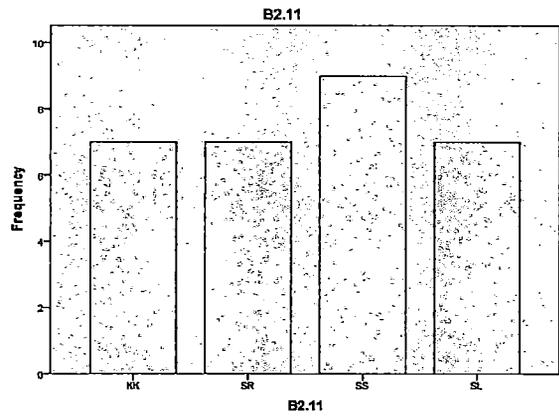
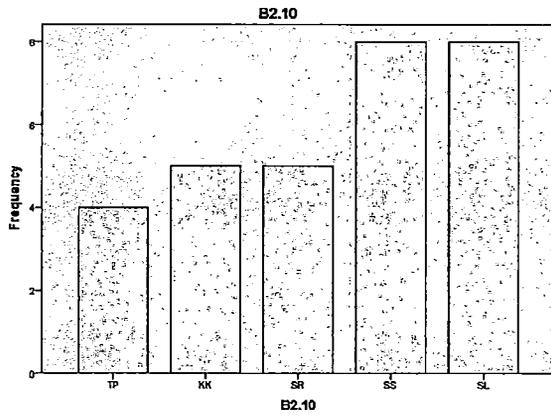


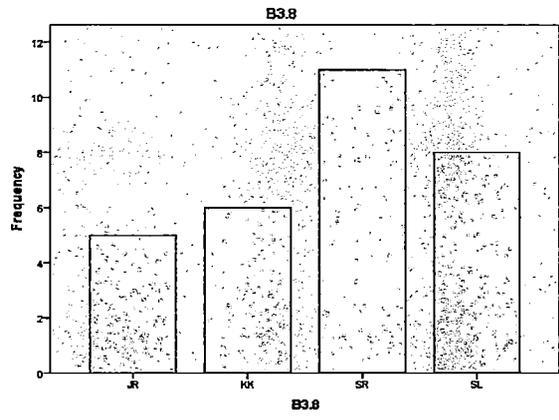
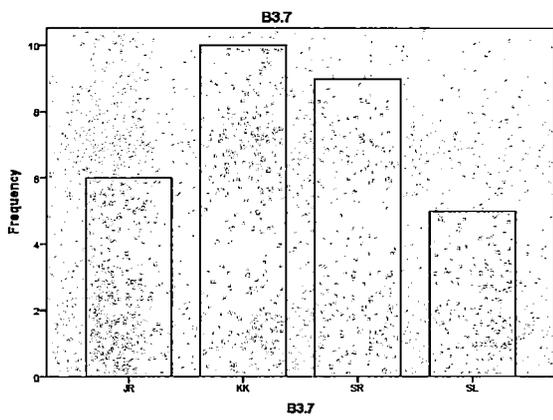
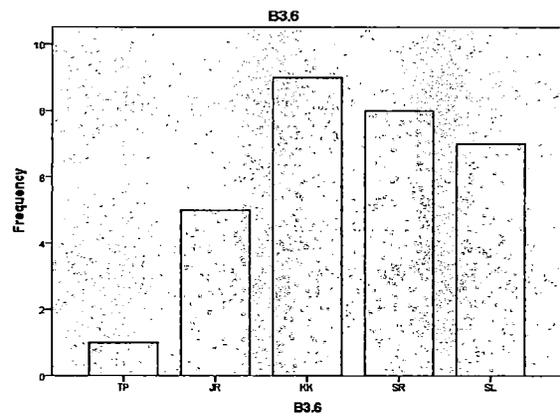
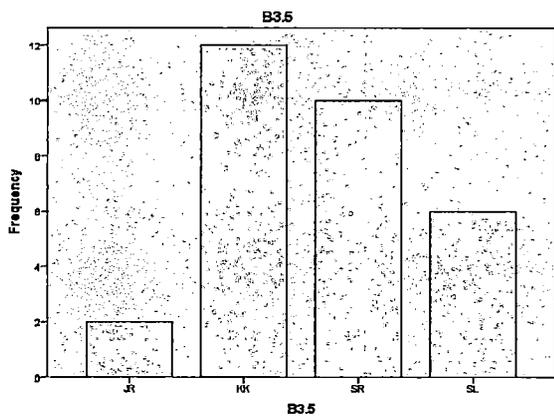
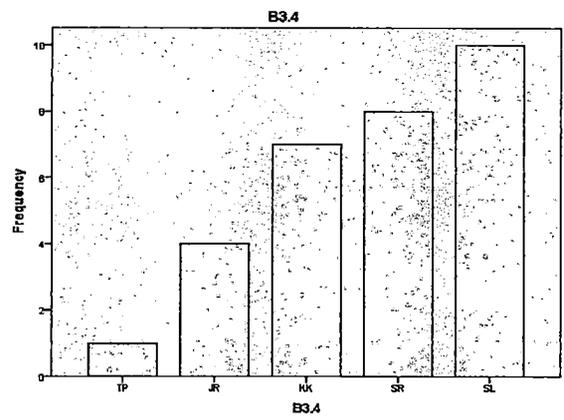
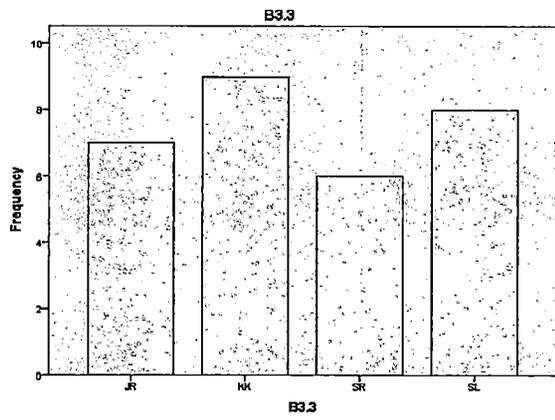


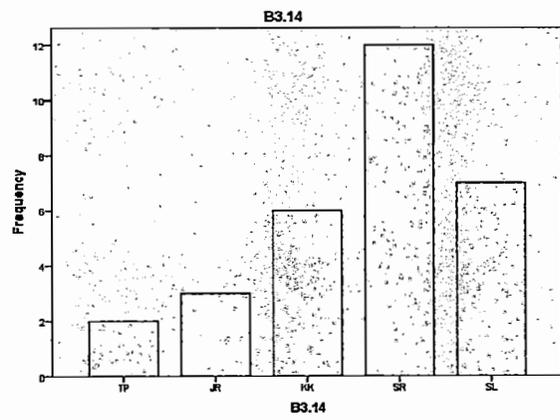
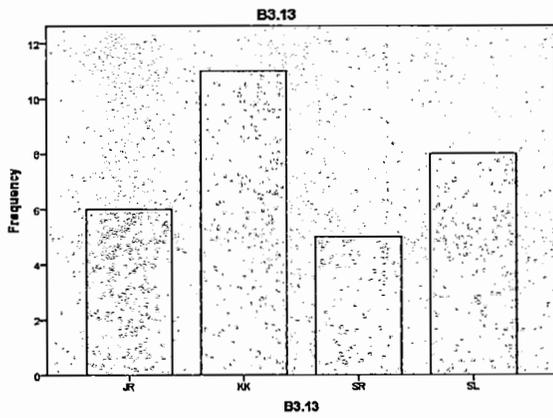
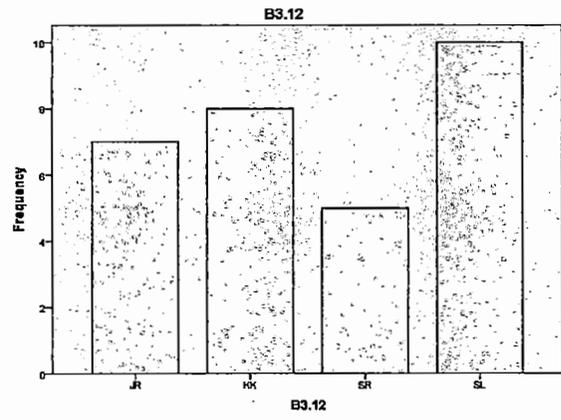
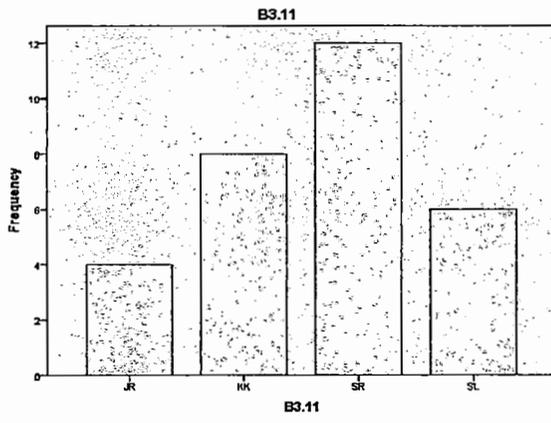
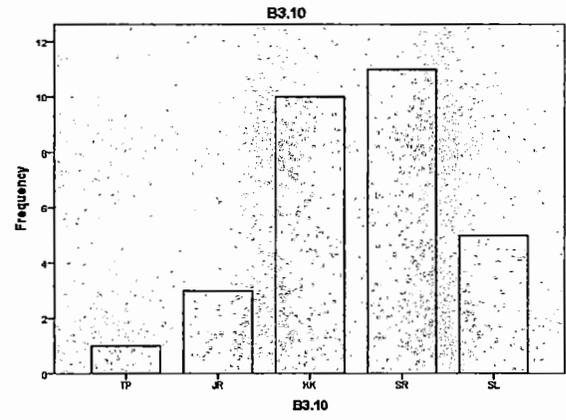
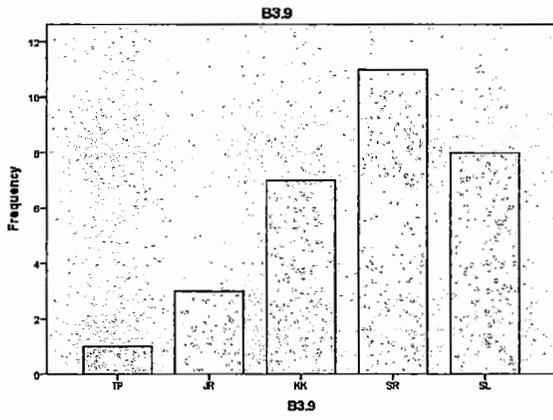


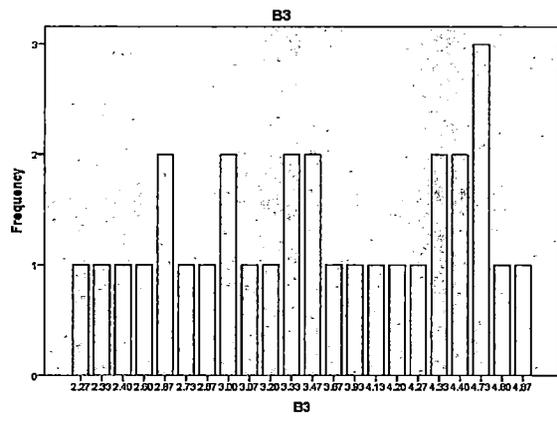
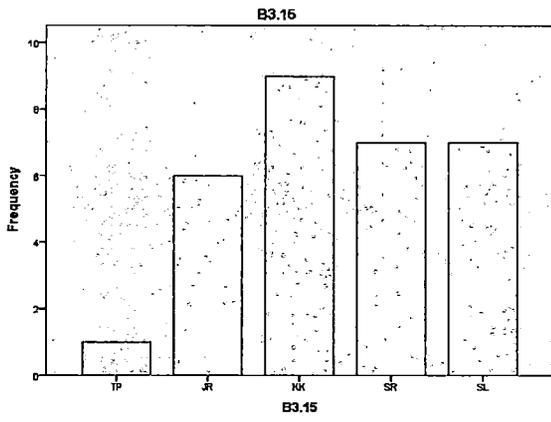












```

RELIABILITY
/VARIABLES=B1.1 B1.2 B1.3 B1.4 B1.5 B1.6 B1.7 B1.8 B1.9 B1.10 B1.11 B1.12
B1.13 B1.14 B1.15 B1.16
  B1.17 B1.18 B1.19 B1.20
/SCALE('B1') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

Notes		
Output Created		13-OCT-2016 21:53:36
Comments		
Input	Data	C:\Users\wid\Google Drive\2016\maxy\datamax30.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	30
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=B1.1 B1.2 B1.3 B1.4 B1.5 B1.6 B1.7 B1.8 B1.9 B1.10 B1.11 B1.12 B1.13 B1.14 B1.15 B1.16 B1.17 B1.18 B1.19 B1.20 /SCALE('B1') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Scale: B1**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.953	20

Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan atau menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama.

Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa instrumen untuk B1 memiliki angka reliabilitas yang sangat tinggi (Cronbach's Alpha = 0.953), karena menurut Nunnally (1967) dan Hinkle (2004) ataupun indeks yang biasa digunakan dalam penelitian sosial, apabila angka Cronbach's Alpha (α) diatas 0.60 menunjukkan bahwa konstruk atau variabel adalah reliabel.

Tabel r Product
Moment
Pada Sig.0,05 (Two
Tail)

N	R	N	r	N	r	N	r	N	r	N	r
1	0.997	41	0.301	81	0.216	121	0.177	161	0.154	201	0.138
2	0.95	42	0.297	82	0.215	122	0.176	162	0.153	202	0.137
3	0.878	43	0.294	83	0.213	123	0.176	163	0.153	203	0.137
4	0.811	44	0.291	84	0.212	124	0.175	164	0.152	204	0.137
5	0.754	45	0.288	85	0.211	125	0.174	165	0.152	205	0.136
6	0.707	46	0.285	86	0.21	126	0.174	166	0.151	206	0.136
7	0.666	47	0.282	87	0.208	127	0.173	167	0.151	207	0.136
8	0.632	48	0.279	88	0.207	128	0.172	168	0.151	208	0.135
9	0.602	49	0.276	89	0.206	129	0.172	169	0.15	209	0.135
10	0.576	50	0.273	90	0.205	130	0.171	170	0.15	210	0.135
11	0.553	51	0.271	91	0.204	131	0.17	171	0.149	211	0.134
12	0.532	52	0.268	92	0.203	132	0.17	172	0.149	212	0.134
13	0.514	53	0.266	93	0.202	133	0.169	173	0.148	213	0.134
14	0.497	54	0.263	94	0.201	134	0.168	174	0.148	214	0.134
15	0.482	55	0.261	95	0.2	135	0.168	175	0.148	215	0.133
16	0.468	56	0.259	96	0.199	136	0.167	176	0.147	216	0.133
17	0.456	57	0.256	97	0.198	137	0.167	177	0.147	217	0.133
18	0.444	58	0.254	98	0.197	138	0.166	178	0.146	218	0.132
19	0.433	59	0.252	99	0.196	139	0.165	179	0.146	219	0.132
20	0.423	60	0.25	100	0.195	140	0.165	180	0.146	220	0.132
21	0.413	61	0.248	101	0.194	141	0.164	181	0.145	221	0.131
22	0.404	62	0.246	102	0.193	142	0.164	182	0.145	222	0.131
23	0.396	63	0.244	103	0.192	143	0.163	183	0.144	223	0.131
24	0.388	64	0.242	104	0.191	144	0.163	184	0.144	224	0.131
25	0.381	65	0.24	105	0.19	145	0.162	185	0.144	225	0.13
26	0.374	66	0.239	106	0.189	146	0.161	186	0.143	226	0.13
27	0.367	67	0.237	107	0.188	147	0.161	187	0.143	227	0.13
28	0.361	68	0.235	108	0.187	148	0.16	188	0.142	228	0.129
29	0.355	69	0.234	109	0.187	149	0.16	189	0.142	229	0.129
30	0.349	70	0.232	110	0.186	150	0.159	190	0.142	230	0.129
31	0.344	71	0.23	111	0.185	151	0.159	191	0.141	231	0.129
32	0.339	72	0.229	112	0.184	152	0.158	192	0.141	232	0.128
33	0.334	73	0.227	113	0.183	153	0.158	193	0.141	233	0.128
34	0.329	74	0.226	114	0.182	154	0.157	194	0.14	234	0.128
35	0.325	75	0.224	115	0.182	155	0.157	195	0.14	235	0.127
36	0.32	76	0.223	116	0.181	156	0.156	196	0.139	236	0.127
37	0.316	77	0.221	117	0.18	157	0.156	197	0.139	237	0.127
38	0.312	78	0.22	118	0.179	158	0.155	198	0.139	238	0.127
39	0.308	79	0.219	119	0.179	159	0.155	199	0.138	239	0.126
40	0.304	80	0.217	120	0.178	160	0.154	200	0.138	240	0.126

Tabel di atas menunjukkan nilai r untuk jumlah data (N) tertentu. Pada penelitian ini data yang digunakan berjumlah 30, sehingga nilai r table adalah 0.349

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1.1	66.63	296.240	.767	.949
B1.2	66.73	297.030	.706	.950
B1.3	66.53	307.223	.620	.951
B1.4	66.57	301.702	.768	.950
B1.5	66.73	291.030	.825	.948
B1.6	66.57	310.944	.463	.954
B1.7	66.53	292.602	.802	.949
B1.8	66.43	301.633	.663	.951
B1.9	66.60	301.421	.732	.950
B1.10	66.60	301.697	.670	.951
B1.11	66.60	304.041	.778	.950
B1.12	66.37	302.378	.636	.951
B1.13	66.87	293.844	.731	.950
B1.14	66.63	294.309	.813	.949
B1.15	66.43	309.151	.575	.952
B1.16	66.60	311.834	.481	.953
B1.17	66.60	294.179	.737	.950
B1.18	66.67	300.989	.672	.951
B1.19	66.73	299.926	.736	.950
B1.20	66.47	303.223	.672	.951

Uji validitas

Uji validitas konstruk dilakukan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan r hitung dengan r tabel atau membandingkan nilai p atau sig dengan *level of significance* (biasanya = 0.05). Jika r hitung lebih besar dari r tabel atau nilai p atau $sig < 0.05$, maka pernyataan tersebut valid.

Pada tabel di atas, karena semua nilai r hitung (Corrected Item Total Correlation) $> r$ table (0.349), maka disimpulkan bahwa indikator-indikator kuesioner variabel B1 dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

RELIABILITY

```

/VARIABLES=B2.1 B2.2 B2.3 B2.4 B2.5 B2.6 B2.7 B2.8 B2.9 B2.10 B2.11 B2.12
/SCALE('B2') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

Notes		
Output Created		13-OCT-2016 21:53:51
Comments		
Input	Data	C:\Users\wid\Google Drive\2016\maxy\datamax30.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	30
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=B2.1 B2.2 B2.3 B2.4 B2.5 B2.6 B2.7 B2.8 B2.9 B2.10 B2.11 B2.12 /SCALE('B2') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Scale: B2**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.934	12

Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa instrumen untuk B2 memiliki angka reliabilitas yang sangat tinggi (Cronbach's Alpha = 0.934), karena menurut Nunnally (1967) dan Hinkle (2004) ataupun indeks yang biasa digunakan dalam penelitian sosial, apabila angka Cronbach's Alpha (α) diatas 0.60 menunjukkan bahwa konstruk atau variabel adalah reliabel.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B2.1	38.30	89.045	.709	.928
B2.2	38.17	89.454	.695	.928
B2.3	38.23	88.875	.741	.927
B2.4	38.27	88.685	.727	.927
B2.5	38.43	87.013	.817	.924
B2.6	38.33	93.195	.607	.931
B2.7	38.30	90.769	.689	.929
B2.8	38.57	90.875	.662	.930
B2.9	38.33	92.368	.710	.928
B2.10	38.43	85.564	.713	.929
B2.11	38.27	88.616	.778	.925
B2.12	38.17	91.109	.677	.929

Pada tabel di atas, karena semua nilai r hitung (Corrected Item Total Correlation) > r table (0.349), maka disimpulkan bahwa indikator-indikator kuesioner variabel B2 dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel

RELIABILITY

```

/VARIABLES=B3.1 B3.2 B3.3 B3.4 B3.5 B3.6 B3.7 B3.8 B3.9 B3.10 B3.11 B3.12
B3.13 B3.14 B3.15
/SCALE('B3') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL

```

Reliability

Notes

Output Created		13-OCT-2016 21:54:07
Comments		
Input	Data	C:\Users\wid\Google Drive\2016\maxy\datamax30.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	30
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=B3.1 B3.2 B3.3 B3.4 B3.5 B3.6 B3.7 B3.8 B3.9 B3.10 B3.11 B3.12 B3.13 B3.14 B3.15 /SCALE('B3') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

Scale: B3**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.952	15

Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa instrumen untuk B3 memiliki angka reliabilitas yang sangat tinggi (Cronbach's Alpha = 0.952), karena menurut Nunnally (1967) dan Hinkle (2004) ataupun indeks yang biasa digunakan dalam penelitian sosial, apabila angka Cronbach's Alpha (α) diatas 0.60 menunjukkan bahwa konstruk atau variabel adalah reliabel.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B3.1	50.27	134.340	.873	.946
B3.2	50.37	139.206	.815	.947
B3.3	50.47	141.775	.634	.951
B3.4	50.23	136.944	.799	.947
B3.5	50.30	145.666	.646	.951
B3.6	50.47	137.568	.801	.947
B3.7	50.53	144.671	.601	.952
B3.8	50.23	139.495	.793	.948
B3.9	50.23	139.840	.752	.949
B3.10	50.43	144.323	.615	.951
B3.11	50.30	142.769	.722	.949
B3.12	50.37	135.757	.830	.947
B3.13	50.47	140.189	.719	.949
B3.14	50.33	141.333	.637	.951
B3.15	50.53	137.085	.799	.947

Pada tabel di atas, karena semua nilai r hitung (Corrected Item Total Correlation) $>$ r table (0.349), maka disimpulkan bahwa indikator-indikator kuesioner variabel B3 dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

Lampiran 4. Data Kuesioner Hasil Penelitian

No	B1.1	B1.2	B1.3	B1.4	B1.5	Lingkungan dan Budaya Kerja (X1)	B1.6	B1.7	B1.8	B1.9	Pelatihan dan Pengembangan (X2)
1	4	4	5	5	5	4.6	4	5	5	5	4.75
2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4.5
3	4	4	4	4	5	4.2	4	5	3	5	4.25
4	3	4	4	4	4	3.8	4	4	3	3	3.5
5	3	3	5	4	5	4	4	5	4	4	4.25
6	5	5	5	5	4	4.8	4	4	4	4	4
7	5	5	4	4	5	4.6	3	5	5	3	4
8	4	3	4	4	3	3.6	3	5	5	5	4.5
9	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4.25
10	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3.5
11	4	5	4	4	4	4.2	3	4	4	4	3.75
12	4	4	5	5	4	4.4	5	4	5	4	4.5
13	5	5	3	3	3	3.8	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	5	4.2	4	5	5	3	4.25
15	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4.75
16	5	5	3	5	5	4.6	5	4	4	5	4.5
17	5	4	5	5	4	4.6	5	5	4	5	4.75
18	5	5	4	4	5	4.6	4	4	4	4	4
19	3	4	3	4	4	3.6	5	4	5	5	4.75
20	5	4	5	4	4	4.4	4	5	4	4	4.25
21	5	5	4	4	5	4.6	4	5	4	5	4.5
22	5	5	5	4	4	4.6	5	5	4	4	4.5
23	5	5	5	5	4	4.8	4	5	5	4	4.5
24	4	3	4	4	4	3.8	4	4	5	5	4.5
25	4	3	3	4	4	3.6	4	4	4	4	4
26	5	4	4	4	5	4.4	3	5	4	3	3.75
27	4	4	5	5	5	4.6	4	5	5	5	4.75
28	5	5	4	4	5	4.6	4	3	2	3	3
29	4	4	4	4	3	3.8	4	4	5	4	4.25
30	5	4	5	5	4	4.6	4	4	4	4	4
31	5	5	4	5	4	4.6	4	2	3	2	2.75
32	5	4	5	4	4	4.4	5	4	5	4	4.5
33	5	4	4	4	4	4.2	4	3	3	4	3.5
34	4	3	4	3	4	3.6	4	4	3	4	3.75
35	5	3	5	3	5	4.2	5	5	5	3	4.5
36	5	5	5	4	5	4.8	4	4	3	3	3.5

37	4	5	4	4	5	4.4	4	4	5	5	4.5
38	5	5	5	5	4	4.8	5	4	5	4	4.5
39	4	5	4	4	5	4.4	4	4	5	4	4.25
40	4	4	5	5	5	4.6	4	4	4	5	4.25
41	3	4	5	4	3	3.8	4	4	4	4	4
42	5	4	5	5	4	4.6	4	4	3	5	4
43	5	5	4	5	4	4.6	5	4	5	4	4.5
44	3	4	4	4	4	3.8	5	4	4	5	4.5
45	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3.25
46	4	5	4	5	5	4.6	5	5	5	4	4.75
47	5	5	5	5	4	4.8	3	3	3	2	2.75
48	4	5	3	4	5	4.2	3	5	5	4	4.25
49	4	3	4	4	4	3.8	5	5	4	5	4.75
50	4	4	4	5	5	4.4	4	5	4	4	4.25
51	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4.75
52	5	4	5	5	4	4.6	3	3	4	4	3.5
53	4	4	5	4	4	4.2	4	5	5	4	4.5
54	4	4	3	3	3	3.4	5	5	5	5	5
55	4	5	4	5	5	4.6	4	4	5	4	4.25
56	4	3	4	4	4	3.8	5	5	5	5	5
57	4	5	4	5	5	4.6	5	5	4	4	4.5
58	4	3	4	3	3	3.4	5	5	4	4	4.5
59	4	4	5	4	4	4.2	3	5	5	5	4.5
60	5	4	5	5	4	4.6	5	4	5	4	4.5
61	5	4	5	4	4	4.4	3	4	3	5	3.75
62	4	3	4	3	3	3.4	4	5	4	5	4.5
63	5	5	5	4	5	4.8	4	4	4	3	3.75
64	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4.5
65	4	5	5	5	4	4.6	4	5	4	4	4.25
66	4	3	3	3	3	3.2	3	3	4	3	3.25
67	3	3	4	4	5	3.8	5	4	5	5	4.75
68	5	5	4	5	5	4.8	5	4	4	5	4.5
69	4	4	5	5	4	4.4	5	5	4	4	4.5
70	5	3	4	4	5	4.2	4	4	5	4	4.25
71	4	4	4	4	5	4.2	5	5	5	5	5
72	5	4	4	4	4	4.2	5	5	5	4	4.75
73	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4.5
74	4	3	4	4	4	3.8	4	5	5	5	4.75
75	5	5	5	5	4	4.8	4	4	5	5	4.5
76	4	4	3	5	5	4.2	4	3	4	3	3.5
77	3	5	5	4	5	4.4	4	3	5	3	3.75
78	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4.25
79	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4.25
80	4	3	5	5	5	4.4	5	5	5	5	5

81	3	3	3	4	5	3.6	4	3	4	3	3.5
82	3	3	3	3	5	3.4	4	5	5	3	4.25
83	3	5	4	5	5	4.4	5	4	5	4	4.5
84	3	4	3	5	4	3.8	4	3	4	4	3.75
85	5	4	5	5	4	4.6	5	4	5	5	4.75
86	4	4	5	4	5	4.4	4	4	3	4	3.75
87	2	2	2	3	2	2.2	3	4	3	3	3.25
88	4	4	5	3	4	4	5	4	5	5	4.75
89	5	4	5	5	5	4.8	4	3	3	3	3.25
90	4	4	5	5	5	4.6	4	3	3	3	3.25
91	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.75
92	5	5	4	5	4	4.6	4	4	4	4	4
93	5	4	4	4	5	4.4	5	4	4	5	4.5
94	3	4	4	5	5	4.2	3	3	3	4	3.25
95	3	2	4	3	3	3	4	4	5	4	4.25
96	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4.75
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.75
98	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4.25
99	4	4	5	5	4	4.4	4	5	5	4	4.5
100	4	5	5	4	5	4.6	5	5	4	5	4.75
101	5	5	4	4	5	4.6	4	5	4	4	4.25
102	3	4	3	4	4	3.6	5	4	4	5	4.5
103	4	4	4	4	3	3.8	4	4	4	4	4
104	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3.75
105	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
106	4	4	5	5	4	4.4	4	4	3	4	3.75
107	3	4	3	4	4	3.6	3	4	5	3	3.75
108	4	5	4	4	4	4.2	3	3	4	3	3.25
109	5	4	4	5	4	4.4	4	4	4	5	4.25
110	5	4	5	5	5	4.8	5	4	5	5	4.75
111	4	5	5	4	5	4.6	4	4	4	4	4
112	4	5	4	4	4	4.2	4	5	4	4	4.25
113	4	4	4	5	5	4.4	5	3	5	4	4.25
114	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4.25
115	4	4	4	5	5	4.4	5	5	5	4	4.75
116	3	4	4	4	4	3.8	5	5	5	5	5
117	4	4	4	3	4	3.8	5	5	5	5	5
118	3	3	4	4	4	3.6	5	4	5	5	4.75
119	4	5	4	5	5	4.6	5	4	5	5	4.75
120	4	5	4	4	5	4.4	3	3	4	3	3.25
121	4	4	5	4	5	4.4	4	4	5	4	4.25
122	5	4	5	4	3	4.2	3	3	3	4	3.25
123	4	4	4	3	3	3.6	4	5	4	5	4.5
124	3	4	4	4	3	3.6	4	4	4	5	4.25

125	4	3	4	4	4	3.8	4	4	4	3	3.75
126	5	3	5	5	4	4.4	3	4	3	4	3.5
127	5	5	3	3	5	4.2	4	5	5	4	4.5
128	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3.75
129	5	5	3	5	5	4.6	3	3	4	2	3
130	3	4	3	3	4	3.4	4	5	5	4	4.5
131	5	5	3	3	5	4.2	4	4	4	5	4.25
132	5	5	4	5	4	4.6	4	3	4	3	3.5
133	5	4	5	5	4	4.6	4	5	3	3	3.75
134	2	3	3	3	2	2.6	3	4	3	3	3.25
135	4	5	4	4	4	4.2	5	5	4	4	4.5
136	4	4	4	4	5	4.2	4	4	5	4	4.25
137	4	5	5	4	4	4.4	5	4	4	5	4.5
138	3	4	4	4	4	3.8	5	4	5	4	4.5
139	3	4	4	3	4	3.6	4	4	5	4	4.25
140	4	4	5	4	5	4.4	5	4	3	4	4
141	3	4	3	3	3	3.2	3	4	3	3	3.25
142	5	5	4	4	4	4.4	4	4	4	3	3.75
143	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4.75
144	4	4	4	3	4	3.8	4	5	4	5	4.5
145	5	5	4	5	5	4.8	4	4	3	4	3.75
146	3	5	5	5	5	4.6	5	5	3	4	4.25
147	5	5	5	5	4	4.8	5	5	5	4	4.75
148	4	5	5	5	4	4.6	5	4	5	5	4.75
149	5	4	4	5	4	4.4	3	3	4	4	3.5
150	4	4	5	4	4	4.2	4	3	3	3	3.25
151	3	4	4	4	4	3.8	4	4	3	5	4
152	4	3	3	4	4	3.6	5	5	5	5	5
153	3	3	5	3	3	3.4	5	5	5	5	5
154	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4.75
155	4	5	4	4	4	4.2	4	4	5	5	4.5
156	3	5	4	4	5	4.2	4	4	4	3	3.75
157	4	3	5	5	5	4.4	4	3	4	5	4
158	5	4	5	5	4	4.6	5	4	5	5	4.75
159	4	5	5	4	5	4.6	3	3	3	4	3.25
160	4	3	3	4	3	3.4	4	4	4	5	4.25
161	4	4	5	5	4	4.4	5	5	4	5	4.75
162	3	4	4	4	4	3.8	4	4	4	4	4
163	4	3	4	5	5	4.2	5	4	5	4	4.5
164	5	5	4	5	4	4.6	4	4	5	4	4.25
165	4	4	4	3	4	3.8	4	4	4	3	3.75
166	5	4	5	5	4	4.6	3	4	4	4	3.75
167	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4.75
168	5	5	4	4	4	4.4	5	4	4	4	4.25

169	4	4	3	4	3	3.6	4	5	5	4	4.5
170	3	4	4	2	2	3	5	4	4	5	4.5
171	3	4	4	4	3	3.6	5	5	4	4	4.5
172	5	4	5	5	5	4.8	4	4	4	3	3.75
173	5	4	5	5	4	4.6	4	4	5	5	4.5
174	3	4	4	4	4	3.8	4	4	4	4	4
175	5	4	4	4	5	4.4	4	4	3	4	3.75
176	5	5	4	4	4	4.4	4	4	4	3	3.75
177	3	4	5	5	4	4.2	3	2	2	3	2.5
178	3	4	3	4	3	3.4	4	5	5	5	4.75
179	4	4	4	3	4	3.8	4	3	4	4	3.75
180	3	2	4	2	2	2.6	4	4	4	3	3.75
181	4	4	4	4	5	4.2	5	4	4	5	4.5
182	5	4	5	5	3	4.4	3	4	4	4	3.75
183	5	4	5	4	4	4.4	5	5	3	5	4.5
184	5	5	4	5	5	4.8	3	4	3	4	3.5
185	4	4	3	4	4	3.8	4	5	4	4	4.25
186	4	4	3	4	3	3.6	4	4	4	4	4
187	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	3.75
188	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4.25
189	3	4	4	4	4	3.8	5	5	4	5	4.75
190	4	4	4	4	3	3.8	4	4	4	4	4
191	3	3	3	4	4	3.4	4	4	5	4	4.25
192	5	4	4	4	4	4.2	3	4	4	5	4
193	5	4	4	4	4	4.2	3	4	4	4	3.75
194	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
195	3	4	4	4	4	3.8	4	4	3	4	3.75
196	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4.75
197	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
198	5	4	5	5	5	4.8	3	3	4	3	3.25
199	3	3	4	3	4	3.4	5	5	5	3	4.5
200	5	5	5	4	5	4.8	4	4	3	3	3.5
201	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.75
202	3	3	3	4	3	3.2	4	3	4	4	3.75
203	4	5	5	5	3	4.4	4	5	5	5	4.75
204	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3.75
205	5	4	4	4	4	4.2	4	5	4	5	4.5
206	5	4	5	4	4	4.4	5	4	4	4	4.25
207	4	4	5	4	5	4.4	4	4	4	5	4.25
208	4	4	5	4	4	4.2	5	4	5	4	4.5
209	4	4	5	3	5	4.2	4	5	4	4	4.25
210	4	3	4	3	4	3.6	5	4	5	4	4.5
211	4	5	5	4	4	4.4	4	4	4	4	4
212	5	5	4	4	4	4.4	4	5	4	4	4.25

213	3	5	3	5	3	3.8	4	4	4	4	4
214	5	5	4	5	4	4.6	5	4	5	5	4.75
215	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3.25
216	5	4	4	4	5	4.4	4	4	4	4	4
217	4	5	5	5	5	4.8	4	4	4	4	4
218	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4.5
219	5	4	5	4	5	4.6	3	4	3	3	3.25
220	4	4	5	4	4	4.2	4	4	4	3	3.75
221	5	4	4	5	5	4.6	5	4	5	4	4.5
222	5	5	5	4	5	4.8	5	5	5	5	5
223	4	4	4	4	3	3.8	4	5	4	4	4.25
224	3	5	3	3	5	3.8	5	4	5	3	4.25
225	4	3	5	3	4	3.8	4	4	4	4	4
226	5	4	5	4	4	4.4	4	5	4	4	4.25
227	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
228	4	5	4	5	5	4.6	3	3	3	3	3
229	5	4	4	5	4	4.4	4	4	3	4	3.75
230	5	4	3	5	5	4.4	3	4	4	4	3.75
231	5	4	4	4	4	4.2	5	4	5	4	4.5
232	3	3	4	5	3	3.6	4	4	5	4	4.25
233	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.75
234	4	4	5	5	4	4.4	5	4	4	4	4.25
235	4	5	4	4	5	4.4	4	3	3	4	3.5
236	4	4	4	3	3	3.6	4	5	5	5	4.75
237	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
238	3	4	4	4	4	3.8	4	5	4	5	4.5
239	5	5	5	4	5	4.8	4	4	5	4	4.25
240	5	5	4	5	5	4.8	5	4	4	5	4.5
241	4	4	5	4	5	4.4	4	4	4	4	4
242	3	4	4	4	4	3.8	4	4	3	4	3.75
243	4	4	4	4	3	3.8	5	4	4	5	4.5
244	3	5	3	4	5	4	3	4	4	3	3.5
245	4	5	5	4	4	4.4	4	5	4	5	4.5
246	5	4	5	4	5	4.6	4	5	5	4	4.5
247	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4
248	3	4	4	4	4	3.8	4	3	3	4	3.5
249	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.75
250	3	4	4	4	4	3.8	5	5	4	5	4.75
251	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4.5
252	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3.5
253	5	4	4	4	5	4.4	3	4	3	3	3.25
254	4	5	4	4	5	4.4	3	4	3	3	3.25
255	5	4	4	4	5	4.4	4	3	4	3	3.5

B1.1 0	B1.1 1	B1.1 2	B1.1 3	B1.1 4	B1.1 5	Kompensas i, Imbalan dan Fasilitas (X3)	B1.1 6	B1.1 7	B1.1 8	B1.1 9	B1.2 0	Kepuasan dan Keaman an Kerja (X4)	Quality of Workli fe (X)
5	5	5	4	5	5	4.83	5	5	4	5	4	4.6	4.70
4	4	4	4	4	4	4.00	4	5	4	5	5	4.6	4.50
5	4	4	4	4	5	4.33	5	4	4	4	4	4.2	4.25
4	3	5	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	3.84
5	4	5	5	4	4	4.50	5	4	5	5	5	4.8	4.38
5	5	4	3	3	4	4.00	5	5	5	4	5	4.8	4.38
4	4	5	4	3	4	4.00	5	4	5	5	4	4.6	4.29
4	3	5	4	3	3	3.67	4	4	4	3	4	3.8	3.86
4	4	3	5	5	3	4.00	4	5	4	5	4	4.4	4.40
3	3	5	5	4	3	3.83	5	4	4	5	5	4.6	3.97
5	5	4	5	5	5	4.83	4	5	4	4	4	4.2	4.29
4	4	4	4	5	5	4.33	3	5	3	5	3	3.8	4.27
5	4	5	5	5	4	4.67	5	3	4	4	4	4	4.15
4	4	4	4	3	4	3.83	3	3	3	3	4	3.2	3.88
4	5	5	4	5	4	4.50	4	5	5	5	5	4.8	4.75
3	5	4	5	4	3	4.00	4	4	4	5	5	4.4	4.35
3	5	5	3	4	4	4.00	4	4	4	5	4	4.2	4.36
3	3	4	5	3	3	3.50	4	4	4	4	4	4	4.00
4	3	5	4	4	4	4.00	4	4	4	4	3	3.8	4.02
5	5	4	4	4	5	4.50	4	5	5	5	4	4.6	4.44
5	5	5	5	4	4	4.67	4	5	5	4	4	4.4	4.56
5	4	4	5	5	4	4.50	5	5	4	5	5	4.8	4.59
4	4	4	3	4	3	3.67	4	5	3	4	4	4	4.22
5	4	4	5	4	4	4.33	4	4	4	4	4	4	4.16
4	4	5	5	4	3	4.17	3	4	4	3	4	3.6	3.86
4	4	4	5	4	4	4.17	5	5	5	5	5	5	4.32
4	4	5	3	4	4	4.00	4	5	4	4	4	4.2	4.36
3	4	4	4	4	5	4.00	5	5	5	5	5	5	4.16
5	5	5	5	5	5	5.00	3	4	3	2	2	2.8	4.05
4	4	5	4	5	5	4.50	4	4	4	4	4	4	4.31
5	5	5	5	4	4	4.67	4	5	5	5	5	4.8	4.26
5	5	4	5	5	4	4.67	5	5	5	4	5	4.8	4.59
5	5	4	4	5	5	4.67	5	5	5	4	5	4.8	4.32
4	3	4	5	3	3	3.67	4	4	3	3	4	3.6	3.65
4	5	5	4	4	3	4.17	4	4	4	4	4	4	4.21
5	4	4	4	5	4	4.33	4	4	4	4	4	4	4.20
5	5	5	4	5	5	4.83	5	4	4	5	4	4.4	4.55
4	5	4	5	5	5	4.67	5	4	5	4	5	4.6	4.65

5	4	5	5	4	4	4.50	5	4	5	4	4	4.4	4.40
5	5	4	4	5	5	4.67	5	5	4	4	5	4.6	4.54
4	5	5	5	5	5	4.83	5	4	4	3	4	4	4.20
4	4	5	5	4	3	4.17	5	5	5	4	5	4.8	4.38
3	3	5	5	3	3	3.67	4	3	4	3	3	3.4	4.03
4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4.06
4	4	4	4	5	5	4.33	4	4	5	5	5	4.6	4.33
4	5	4	5	3	4	4.17	4	4	3	4	4	3.8	4.33
4	5	4	4	4	4	4.17	4	3	4	3	4	3.6	3.90
5	5	4	4	5	5	4.67	4	3	4	4	4	3.8	4.27
3	5	5	4	4	4	4.17	3	5	5	3	5	4.2	4.21
3	4	4	4	4	3	3.67	4	5	3	5	5	4.4	4.14
5	5	4	5	4	5	4.67	4	4	4	4	4	4	4.37
4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	3	4	3.8	4.00
5	4	5	3	4	3	4.00	3	4	3	3	4	3.4	4.03
3	4	5	5	4	4	4.17	4	4	4	4	3	3.8	4.07
5	5	4	5	5	4	4.67	4	3	3	5	4	3.8	4.37
5	5	4	5	4	4	4.50	4	5	4	5	5	4.6	4.45
5	4	4	5	5	5	4.67	5	5	5	5	5	5	4.69
5	5	5	5	5	4	4.83	4	4	4	3	3	3.6	4.12
4	5	3	4	5	4	4.17	5	5	5	4	5	4.8	4.39
5	3	3	5	5	4	4.17	4	4	4	5	4	4.2	4.36
4	5	5	4	5	4	4.50	5	4	4	4	4	4.2	4.25
1	3	5	5	3	3	3.33	5	4	5	5	5	4.8	3.92
4	4	4	4	5	5	4.33	4	5	5	5	4	4.6	4.39
3	4	5	4	4	4	4.00	5	5	5	5	4	4.8	4.28
4	5	5	4	5	5	4.67	4	5	4	4	4	4.2	4.46
4	5	5	5	5	4	4.67	4	5	4	4	4	4.2	3.87
4	3	5	5	3	4	4.00	3	4	4	4	4	3.8	4.07
5	5	4	5	5	5	4.83	4	5	4	4	4	4.2	4.61
3	3	4	5	3	4	3.67	3	4	5	3	3	3.6	4.02
4	4	4	5	4	4	4.17	5	4	4	5	4	4.4	4.24
5	4	4	5	4	4	4.33	4	4	5	3	3	3.8	4.33
4	5	5	4	4	4	4.33	4	4	5	4	5	4.4	4.40
4	4	5	4	4	3	4.00	4	5	5	4	5	4.6	4.24
5	5	5	5	4	5	4.83	4	3	4	5	3	3.8	4.32
3	5	4	5	4	5	4.33	5	5	4	5	5	4.8	4.59
4	5	5	5	4	4	4.50	4	3	3	3	3	3.2	3.92
4	5	4	5	5	4	4.50	3	4	4	5	5	4.2	4.25
5	5	5	5	5	5	5.00	5	4	5	5	4	4.6	4.49
4	4	5	4	4	3	4.00	5	5	5	5	5	5	4.53
4	5	5	5	5	5	4.83	4	4	4	5	5	4.4	4.66
5	4	5	4	4	3	4.17	4	3	3	4	3	3.4	3.71
3	3	5	5	3	3	3.67	4	4	4	3	4	3.8	3.75

5	5	4	5	4	5	4.67	4	5	5	4	4	4.4	4.50
4	4	4	5	4	4	4.17	4	4	5	4	4	4.2	3.99
5	4	5	4	4	5	4.50	5	4	5	4	4	4.4	4.56
5	5	4	3	4	4	4.17	5	4	4	4	4	4.2	4.14
3	2	5	3	2	3	3.00	2	3	4	2	4	3	2.85
5	5	4	3	4	4	4.17	4	3	4	4	4	3.8	4.17
5	5	4	5	5	5	4.83	4	5	5	5	5	4.8	4.47
4	4	5	4	4	5	4.33	4	5	4	4	4	4.2	4.14
4	5	5	5	5	5	4.83	4	5	5	5	5	4.8	4.85
4	4	4	4	4	4	4.00	4	3	4	4	3	3.6	4.07
5	5	5	4	4	5	4.67	5	5	4	4	4	4.4	4.50
4	5	5	5	5	4	4.67	5	4	5	4	4	4.4	4.18
5	5	5	5	5	5	5.00	5	4	4	5	4	4.4	4.18
5	5	5	5	5	5	5.00	4	4	4	5	4	4.2	4.51
4	4	5	4	3	4	4.00	4	4	3	3	4	3.6	3.86
4	5	5	4	5	5	4.67	3	4	3	4	3	3.4	4.13
5	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	4.73
4	5	4	4	5	4	4.33	3	4	3	3	5	3.6	4.33
4	4	5	5	3	4	4.17	4	4	4	4	4	4	4.26
4	4	5	4	4	4	4.17	3	4	3	3	3	3.2	3.88
3	3	4	5	3	3	3.50	3	4	4	3	4	3.6	3.71
3	5	5	3	4	4	4.00	3	4	4	3	4	3.6	3.86
3	4	4	5	4	4	4.00	4	3	3	4	4	3.6	3.91
3	3	5	5	3	3	3.67	4	4	4	4	4	4	3.95
3	4	5	5	4	3	4.00	4	3	3	3	4	3.4	3.71
4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	5	5	4.4	3.98
5	5	4	4	5	4	4.50	4	4	5	5	5	4.6	4.44
4	5	4	5	5	5	4.67	5	5	5	4	3	4.4	4.66
5	5	5	5	5	4	4.83	5	5	5	5	4	4.8	4.58
4	3	5	5	4	3	4.00	4	3	3	3	4	3.4	3.98
4	5	5	3	5	5	4.50	5	5	4	4	5	4.6	4.44
4	4	4	4	4	5	4.17	5	4	4	4	5	4.4	4.45
4	5	4	4	5	5	4.50	3	5	4	4	4	4	4.42
3	3	5	5	3	4	3.83	5	4	4	4	5	4.4	4.20
4	4	4	4	4	4	4.00	3	3	3	4	3	3.2	3.99
5	5	5	5	4	5	4.83	4	5	3	3	5	4	4.31
5	5	4	5	5	5	4.83	4	4	5	4	4	4.2	4.62
4	4	5	3	4	4	4.00	5	4	5	5	4	4.6	4.07
4	5	5	4	5	4	4.50	4	4	4	5	4	4.2	4.35
3	4	5	5	3	4	4.00	3	3	4	4	3	3.4	3.76
5	4	5	5	5	5	4.83	3	4	3	4	3	3.4	4.13
4	4	5	4	3	4	4.00	4	3	5	4	4	4	3.95
5	5	4	4	5	4	4.50	3	3	4	4	4	3.6	3.96
5	4	5	4	5	5	4.67	4	5	4	4	4	4.2	4.24

4	3	4	5	4	4	4.00	5	5	5	5	5	5	4.38
3	3	4	5	4	4	3.83	4	4	5	5	5	4.6	4.03
3	5	5	5	5	3	4.33	3	4	4	4	4	3.8	4.00
5	5	4	5	5	5	4.83	5	4	4	4	5	4.4	4.29
4	4	4	4	4	5	4.17	4	4	4	4	4	4	4.16
4	4	4	4	4	4	4.00	3	4	4	3	4	3.6	3.96
4	5	4	5	4	4	4.33	5	4	4	5	5	4.6	4.33
5	5	5	4	5	5	4.83	2	2	3	3	3	2.6	3.42
5	4	5	5	5	4	4.67	4	5	4	4	4	4.2	4.41
4	4	5	4	4	4	4.17	5	4	4	4	5	4.4	4.24
4	4	5	5	4	5	4.50	4	4	5	5	5	4.6	4.50
3	4	5	5	4	3	4.00	4	4	4	4	4	4	4.06
4	4	4	4	4	5	4.17	4	4	4	4	5	4.2	4.04
4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	5	4	4	4.2	4.15
4	4	4	5	4	3	4.00	3	4	3	4	4	3.6	3.54
3	4	5	4	3	5	4.00	5	4	4	4	5	4.4	4.14
4	3	5	5	4	3	4.00	4	4	4	4	4	4	4.16
5	5	4	4	5	4	4.50	4	3	4	4	3	3.6	4.12
5	5	4	5	5	5	4.83	5	5	5	4	5	4.8	4.58
2	3	5	1	1	3	2.50	4	4	3	4	4	3.8	3.71
5	5	5	4	5	4	4.67	4	4	4	5	5	4.4	4.66
5	5	4	5	4	4	4.50	4	3	5	5	4	4.2	4.52
5	5	5	5	5	5	5.00	4	3	4	4	3	3.6	4.21
4	4	4	4	4	3	3.83	3	4	3	4	4	3.6	3.75
5	3	5	5	4	4	4.33	4	5	4	4	4	4.2	4.09
3	3	5	4	3	3	3.50	5	4	4	4	4	4.2	4.00
4	4	5	5	5	4	4.50	4	4	4	4	4	4	4.21
5	5	5	5	4	5	4.83	5	5	5	5	4	4.8	4.85
4	5	4	5	5	5	4.67	4	5	5	4	5	4.6	4.49
5	5	5	4	5	5	4.83	3	3	3	4	4	3.4	4.12
5	4	5	5	5	5	4.83	4	4	4	5	4	4.2	4.40
4	3	5	4	4	4	4.00	5	4	4	4	3	4	4.32
5	5	5	3	5	5	4.67	5	4	5	5	5	4.8	4.37
3	3	5	5	4	3	3.83	4	5	5	4	5	4.6	3.98
5	4	5	5	5	5	4.83	4	4	4	4	4	4	4.52
3	3	5	4	3	4	3.67	5	4	5	5	5	4.8	4.02
4	3	5	4	4	4	4.00	3	4	3	4	5	3.8	4.12
4	5	4	4	4	4	4.17	4	5	4	5	4	4.4	4.35
4	3	5	5	4	3	4.00	5	5	5	5	5	5	4.11
4	4	5	5	4	5	4.50	3	5	5	5	5	4.6	4.38
4	4	5	4	5	4	4.33	5	4	4	4	4	4.2	4.31
3	4	5	4	3	3	3.67	5	3	4	4	4	4	4.06
3	3	5	4	4	4	3.83	4	4	5	4	5	4.4	4.04
4	2	5	5	2	5	3.83	3	3	3	3	4	3.2	3.62

4	4	4	5	4	4	4.17	4	4	4	5	3	4	4.06
5	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	4	5	4.8	4.63
4	5	5	4	4	5	4.50	5	5	5	4	4	4.6	4.55
4	4	4	4	4	4	4.00	3	4	4	4	3	3.6	3.86
5	5	4	5	4	4	4.50	4	5	5	5	5	4.8	4.38
4	4	5	4	4	4	4.17	5	4	3	5	3	4	4.10
4	3	5	4	4	4	4.00	3	4	4	3	4	3.6	3.64
5	4	5	5	5	5	4.83	4	5	5	4	5	4.6	4.39
4	5	4	4	4	5	4.33	4	3	3	3	3	3.2	3.82
5	5	5	5	5	5	5.00	2	3	3	4	4	3.2	3.71
4	5	5	4	4	4	4.33	5	4	4	4	5	4.4	4.35
5	5	4	4	5	5	4.67	5	4	4	5	4	4.4	4.34
2	4	4	5	3	2	3.33	5	4	5	5	5	4.8	4.18
4	5	5	5	5	4	4.67	4	4	4	4	4	4	4.30
4	3	5	5	3	4	4.00	3	4	4	3	3	3.4	3.87
4	4	5	4	4	4	4.17	4	4	4	3	4	3.8	3.90
3	3	5	5	3	3	3.67	4	5	4	5	5	4.6	3.97
4	4	5	4	4	4	4.17	3	5	5	4	5	4.4	4.45
4	5	4	4	5	4	4.33	3	4	3	4	3	3.4	4.08
4	4	5	4	4	3	4.00	5	5	5	5	5	5	4.17
3	4	4	4	4	3	3.67	4	3	4	3	4	3.6	3.71
5	4	5	5	5	5	4.83	5	4	4	4	5	4.4	4.39
4	5	5	4	4	3	4.17	5	5	5	5	5	5	4.27
3	3	4	5	4	3	3.67	4	3	4	3	3	3.4	3.99
4	4	4	4	4	4	4.00	5	4	4	5	5	4.6	4.02
5	5	4	4	5	4	4.50	4	5	4	5	4	4.4	4.40
4	3	5	5	4	4	4.17	4	4	4	5	3	4	4.05
5	5	5	5	4	5	4.83	4	4	4	4	4	4	4.30
5	5	5	4	5	5	4.83	5	4	5	5	5	4.8	4.38
4	5	5	5	5	5	4.83	5	5	5	5	5	5	4.57
4	5	5	4	4	4	4.33	4	4	4	5	4	4.2	4.57
4	3	5	4	3	4	3.83	3	4	4	4	4	3.8	3.64
5	5	5	5	4	5	4.83	4	5	4	4	5	4.4	4.61
4	4	4	4	4	4	4.00	5	5	4	4	5	4.6	4.08
4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4.16
5	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	4	5	4.8	4.64
5	4	4	4	4	5	4.33	4	5	5	5	5	4.8	4.43
4	5	5	4	4	5	4.50	5	4	5	5	5	4.8	4.49
4	4	5	5	5	4	4.50	4	4	4	4	5	4.2	4.30
3	4	5	4	4	4	4.00	5	4	5	5	4	4.6	4.13
4	4	5	4	4	3	4.00	5	5	3	5	4	4.4	4.19
3	4	5	4	3	5	4.00	4	5	5	5	5	4.8	4.33
4	4	5	5	5	5	4.67	4	5	4	4	4	4.2	4.19
4	4	5	5	5	5	4.67	4	5	4	4	5	4.4	4.61

4	4	5	4	3	4	4.00	4	4	3	4	4	3.8	3.79
5	5	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4	4	4.41
4	4	4	4	4	4	4.00	4	3	4	4	4	3.8	4.17
5	5	5	5	4	5	4.83	5	5	5	5	5	5	4.84
4	4	5	5	4	5	4.50	5	5	4	4	4	4.4	4.23
4	4	5	4	4	4	4.17	4	4	5	5	4	4.4	4.14
5	4	5	4	5	5	4.67	5	4	5	4	5	4.6	4.60
4	4	4	5	5	4	4.33	4	4	5	4	5	4.4	4.61
3	4	5	4	4	4	4.00	3	4	4	3	3	3.4	3.87
5	5	4	4	5	3	4.33	5	4	5	5	5	4.8	4.28
3	3	5	5	4	4	4.00	3	3	4	4	3	3.4	3.82
4	5	5	4	5	5	4.67	4	3	4	4	3	3.6	4.27
4	4	4	4	4	4	4.00	3	4	3	4	4	3.6	3.91
4	5	4	5	4	5	4.50	3	4	5	4	4	4	4.09
4	4	5	3	3	5	4.00	4	5	5	4	5	4.6	4.18
4	4	5	5	5	4	4.50	5	4	4	4	4	4.2	4.25
4	4	5	3	4	4	4.00	4	4	5	5	5	4.6	4.29
4	4	5	5	5	4	4.50	4	4	4	4	5	4.2	4.15
4	5	5	3	4	5	4.33	5	4	5	4	4	4.4	4.13
5	4	5	4	5	5	4.67	4	5	4	4	5	4.4	4.45
4	4	4	5	4	3	4.00	4	4	3	3	4	3.6	3.91
4	3	5	4	4	4	4.00	4	4	3	3	3	3.4	3.93
4	5	5	5	4	5	4.67	4	5	5	5	5	4.8	4.86
4	4	5	4	3	3	3.83	5	5	5	5	5	5	4.22
5	5	5	4	4	5	4.67	4	5	4	5	5	4.6	4.60
3	5	4	5	4	5	4.33	4	5	5	4	4	4.4	4.51
4	5	5	3	5	4	4.33	4	3	4	4	4	3.8	4.16
4	4	5	5	4	3	4.17	4	4	4	4	4	4	3.94
4	5	4	4	4	3	4.00	4	4	4	4	3	3.8	4.01
5	5	4	4	5	5	4.67	4	5	5	4	4	4.4	4.18
5	4	4	4	5	5	4.50	5	4	5	5	4	4.6	4.50
4	3	5	5	3	3	3.83	4	4	4	4	4	4	4.21
4	5	4	5	4	4	4.33	4	4	4	5	4	4.2	4.14
5	5	5	5	5	5	5.00	4	5	5	4	4	4.4	4.23
5	5	5	5	4	5	4.83	4	4	5	4	4	4.2	4.24
4	5	4	4	4	4	4.17	5	4	4	3	4	4	4.16
5	5	4	4	4	5	4.50	5	5	5	4	4	4.6	4.39
4	4	5	4	3	4	4.00	5	5	4	5	4	4.6	4.02
4	4	4	5	4	4	4.17	4	5	4	5	3	4.2	4.04
3	3	5	5	4	3	3.83	4	3	3	3	3	3.2	3.72
4	4	4	4	4	5	4.17	5	5	4	4	5	4.6	4.18

B2.1	B2.2	B2.3	B2.4	B2.5	B2.6	B2.7	B2.8	B2.9	B2.10	Job Engagement (Y1)
3	4	5	5	3	3	5	4	5	4	4.10
5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4.60
4	3	5	5	4	3	3	4	5	4	4.00
4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	3.90
3	3	5	5	4	3	4	4	5	4	4.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.90
3	3	5	4	5	4	4	3	5	3	3.90
4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4.60
4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4.30
4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4.50
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4.90
5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4.60
4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4.40
5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4.40
5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4.30
4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4.40
3	3	5	5	4	3	4	3	5	3	3.80
3	4	3	5	3	3	4	5	5	5	4.00
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4.90
5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4.40
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4.10
4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	3.90
5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4.60
4	3	5	5	4	3	3	4	5	4	4.00
4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4.50
4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4.50
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4.90
4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4.50
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4.90
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.90
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4.90
4	3	5	5	3	3	4	4	4	4	3.90
4	4	4	5	3	4	4	4	5	3	4.00
5	4	3	3	3	5	5	3	5	5	4.10
5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4.70
4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4.40
5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4.50
4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4.00

4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4.60
4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4.60
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.90
4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4.10
5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4.80
4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4.70
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4.10
4	4	4	5	5	4	4	5	5	3	4.30
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4.50
5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4.60
5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4.60
3	3	5	5	4	4	4	4	5	3	4.00
4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4.80
4	4	5	2	4	3	4	3	4	3	3.60
4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4.20
5	4	5	4	5	5	4	5	3	4	4.40
4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4.50
4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4.00
4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4.10
5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4.70
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4.10
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4.20
3	3	3	4	4	5	4	3	5	5	3.90
5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4.60
3	5	4	3	5	5	5	5	3	4	4.20
4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4.60
5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4.30
4	5	4	5	5	4	4	5	3	5	4.40
4	3	4	5	4	4	4	4	5	3	4.00
4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4.30
5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4.50
4	3	3	3	5	4	4	3	5	5	3.90
4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	4.20
4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4.60
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4.80
4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4.40
4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4.60
4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4.50
4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4.30
4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4.40
3	4	5	5	4	4	4	3	5	3	4.00
4	4	4	5	3	4	4	4	5	3	4.00
4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4.20

4	4	3	3	5	4	3	5	5	4	4.00
4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4.70
5	5	5	3	4	3	5	3	5	5	4.30
2	2	4	3	2	1	3	3	2	3	2.50
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4.10
4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4.60
5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4.60
5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4.60
5	3	5	5	5	5	5	4	5	3	4.50
4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4.40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4.90
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4.90
4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4.50
4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3.90
3	3	5	5	4	3	4	4	5	3	3.90
4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4.50
4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4.20
3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	3.90
5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4.40
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4.20
3	3	5	5	3	4	4	3	5	3	3.80
5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4.50
4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4.20
4	4	3	5	3	4	4	4	5	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4.00
5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4.60
4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4.70
5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4.70
4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	3.90
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.90
5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4.40
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4.10
4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3.90
5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4.30
4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4.50
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4.80
5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4.50
5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4.30
4	4	5	5	4	4	3	3	5	3	4.00
3	3	5	5	3	3	3	3	5	4	3.70
4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4.30
4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4.20
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4.80
4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4.50

3	4	4	5	4	3	3	4	5	4	3.90
5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4.80
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4.80
5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4.30
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4.20
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4.90
3	3	5	5	3	3	3	3	5	4	3.70
4	4	5	4	5	5	5	3	5	5	4.50
5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4.60
4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4.00
4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4.00
5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4.30
4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4.00
4	5	5	4	5	5	5	4	3	3	4.30
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4.90
4	3	5	5	4	3	3	3	4	4	3.80
4	4	5	5	3	3	4	3	5	3	3.90
4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4.30
3	4	5	5	4	4	4	3	5	4	4.10
4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4.60
4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.80
4	5	3	3	3	5	4	5	5	5	4.20
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.90
3	4	5	5	3	4	5	3	5	4	4.10
3	3	4	5	4	4	3	4	5	4	3.90
5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4.40
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4.80
4	4	3	4	5	4	5	3	5	5	4.20
5	3	5	5	3	3	4	3	5	5	4.10
4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4.40
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4.10
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4.90
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.90
4	4	5	3	3	4	4	4	5	3	3.90
4	4	5	5	4	3	4	4	5	3	4.10
5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4.30
4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4.60
4	5	3	4	4	4	3	5	5	4	4.10
4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4.40
4	3	5	5	4	4	3	4	5	3	4.00
4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3.90
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4.20
4	3	5	5	3	4	4	4	5	4	4.10
4	3	5	3	2	4	3	4	2	3	3.30

4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4.20
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4.80
4	3	5	5	3	3	4	3	5	4	3.90
4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4.20
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4.20
4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4.00
5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4.80
4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4.30
3	4	5	5	3	4	4	3	5	3	3.90
4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4.50
4	4	5	5	3	4	4	3	5	3	4.00
5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4.60
4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4.40
4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4.30
4	4	4	5	4	3	3	4	5	4	4.00
5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4.40
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.90
3	4	5	3	3	3	3	3	5	3	3.50
3	4	5	5	4	4	3	4	5	3	4.00
4	4	5	4	3	3	3	4	5	3	3.80
5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4.50
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4.30
5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4.20
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4.30
3	3	5	5	5	4	5	5	5	3	4.30
4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4.50
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4.80
4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4.50
5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4.60
4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4.70
4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4.00
4	3	5	5	4	3	3	4	5	4	4.00
3	3	5	5	3	4	4	4	5	3	3.90
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4.80
4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4.10
4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4.30
4	3	5	5	4	4	4	4	5	3	4.10
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4.80
3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4.10
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4.90
4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3.90
4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4.60
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4.30

4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4.30
3	4	5	5	4	3	4	4	5	4	4.10
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4.50
5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4.60
4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4.30
4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4.40
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4.20
3	4	5	4	3	3	5	3	5	4	3.90
3	3	5	5	3	3	4	4	5	3	3.80
4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4.40
4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4.10
4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4.40
5	5	5	5	3	4	3	4	4	5	4.30
4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	4.20
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.90
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3.90
4	4	5	4	4	3	4	3	5	3	3.90
4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4.50
4	5	3	4	5	5	5	4	4	4	4.30
4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3.90
4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4.30
4	4	5	5	4	4	4	3	5	4	4.20
5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4.80
4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4.50
4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4.30
4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4.30
5	3	3	4	5	3	5	3	5	4	4.00
5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4.50
4	3	3	3	4	5	4	4	4	5	3.90
4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4.00
5	3	5	5	4	3	3	4	4	4	4.00
4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4.40
4	3	5	5	3	4	4	4	5	4	4.10
4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4.00
4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4.20
4	4	5	5	4	4	4	3	5	3	4.10
4	4	5	5	4	4	4	3	5	3	4.10
4	4	5	5	3	3	3	3	4	5	3.90
5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4.70

B3.1	B3.2	B3.3	B3.4	B3.5	B3.6	B3.7	B3.8	B3.9	B3.10	B3.11	B3.12	Kinerja Dosen (Y2)
5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4.50
4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4.42
5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4.58
3	4	4	3	4	4	3	3	3	5	4	4	3.67
4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4.25
5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4.67
5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	4	5	4.58
3	4	5	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3.67
5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4.25
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3.83
5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4.50
4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4.42
5	5	5	5	4	4	3	5	4	3	5	5	4.42
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3.75
5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4.58
4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4.33
5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4.25
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3.83
4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	3.75
5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4.67
5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4.50
5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4.50
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.33
4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4.25
4	3	5	4	4	4	5	3	4	5	3	3	3.92
4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	3	5	4.25
4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4.33
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4.83
4	3	5	4	2	4	3	4	2	4	4	3	3.50
4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4.58
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4.17
4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4.33
4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4.25
4	3	5	4	4	3	3	4	3	5	4	3	3.75
3	5	3	4	5	4	5	5	4	5	3	4	4.17
5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4.58
5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4.50
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4.75

4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	3	3	4.17
5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4.58
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4.17
3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4.58
4	4	5	4	4	3	4	4	3	5	3	3	3.83
3	4	5	3	5	4	3	4	4	5	3	4	3.92
5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4.33
5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4.25
4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4.25
4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	4.08
4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4.50
5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4.50
4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4.33
4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4.50
4	3	5	3	4	3	4	3	4	5	3	4	3.75
4	4	5	3	3	4	3	4	3	5	3	4	3.75
5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4.42
5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	5	5	4.50
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4.75
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.92
5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	4.67
4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4.25
5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4.42
2	3	5	4	3	4	3	3	3	5	4	4	3.58
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4.17
4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4.33
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4.75
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.92
4	3	4	4	5	3	4	3	3	4	5	3	3.75
5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4.42
4	3	4	3	3	4	5	3	4	5	3	3	3.67
3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	3.75
4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4.50
5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4.42
4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4.42
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3.83
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4.92
4	5	4	5	5	5	5	3	4	3	4	4	4.25
4	4	5	5	5	3	5	3	3	3	4	5	4.08
4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4.33
5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4.83
5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4.58
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.83

3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3.75
5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4.58
4	5	4	4	5	3	3	4	3	4	5	3	3.92
4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4.42
5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4.58
3	3	4	3	3	1	3	2	2	1	3	1	2.42
4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	4	4	3.83
5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4.83
4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4.42
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4.83
5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4.42
5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.17
4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4.58
4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4.50
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4.75
5	3	4	3	5	5	4	4	4	3	4	3	3.92
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3.92
5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4.50
5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4.25
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3.75
4	3	5	3	3	4	4	3	3	5	3	4	3.67
4	4	5	3	4	4	3	4	3	5	3	3	3.75
3	4	4	3	4	3	4	3	3	5	3	4	3.58
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3.83
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.83
4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	3.83
4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4.50
5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4.25
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.08
4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4.50
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.92
5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4.33
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4.08
4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4.42
4	5	4	4	5	4	3	5	3	3	3	3	3.83
3	4	5	4	3	4	3	3	4	5	3	4	3.75
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4.17
5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.67
5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4.50
4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4.33
3	3	5	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3.50
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4.08
4	3	5	5	3	5	5	5	4	5	5	4	4.42

4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4.42
5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4.50
5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4.67
5	3	5	4	3	3	4	4	4	5	3	4	3.92
5	3	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4.33
4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4.42
4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4.42
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3.83
5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4.75
2	4	5	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3.33
4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4.50
4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4.50
5	3	5	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4.25
3	3	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3.67
5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4.33
4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4.58
3	3	5	3	3	3	4	4	3	5	4	4	3.67
4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4.33
4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3.67
4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	3	3	3.75
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.92
3	4	5	2	4	4	2	4	4	4	3	4	3.58
5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4.75
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4.75
5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4.75
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3.75
4	4	5	3	4	3	4	3	4	5	4	4	3.92
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.92
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4.92
4	4	4	4	5	4	5	5	5	3	4	5	4.33
4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4.50
5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4.67
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.92
5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4.50
4	5	4	4	3	3	3	3	3	5	4	4	3.75
4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4.67
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3.83
4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3.75
5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4.67
3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.75
4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4.50
4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4.42

4	5	4	3	4	3	5	5	5	4	3	4	4.08
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
3	3	5	4	2	4	4	2	4	2	3	2	3.17
3	3	5	5	3	4	4	3	3	5	4	4	3.83
4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4.67
5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4.50
3	3	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	3.67
5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4.50
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3.83
4	3	5	3	3	5	4	3	3	4	3	3	3.58
4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4.25
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3.83
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3.83
5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4.58
4	4	3	5	5	3	3	3	4	5	5	5	4.08
3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	4.50
5	5	4	3	5	4	3	3	4	4	4	4	4.00
3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3.25
3	3	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3.75
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3.92
5	4	3	4	5	4	4	5	3	5	4	5	4.25
3	3	3	4	4	3	5	5	3	5	4	4	3.83
4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4.00
3	3	5	3	3	4	3	4	4	5	4	3	3.67
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4.75
5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4.42
3	5	5	3	4	5	4	5	3	3	3	5	4.00
4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4.50
5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4.42
3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3.75
5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4.50
5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4.58
4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4.75
5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4.83
3	4	5	4	3	3	4	4	3	5	3	3	3.67
3	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4.17
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3.92
5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4.50
5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4.83
4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4.25
5	4	5	4	3	4	3	4	4	5	3	5	4.08
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3.83

4	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4.50
5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.75
4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4.58
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.08
3	4	4	4	3	3	4	3	5	5	5	3	3.83
4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4.17
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.83
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4.92
5	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4.17
4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4.58
5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4.58
5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4.25
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3.83
4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4.33
4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4	3.83
5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4.25
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3.83
5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4.58
5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4.25
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4.17
4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4.50
5	3	5	3	4	5	4	3	4	4	4	5	4.08
5	4	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4.42
5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4.75
4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3.75
3	4	5	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3.92
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4.92
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4.58
4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4.42
5	4	5	5	3	5	4	5	4	5	4	3	4.33
4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3.75
4	3	5	4	3	3	4	3	4	5	4	3	3.75
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4.75
5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4.42
4	3	4	3	3	4	5	3	5	3	5	5	3.92
5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4.33
5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4.50
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4.33
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4.25
4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4.50
4	4	3	3	5	4	3	5	5	4	4	5	4.08

4	4	5	4	3	4	3	3	4	5	4	3	3.83
4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4.67

Lampiran 5. Data Responden Penelitian

UNPATTI

No	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Pangkat/ Golongan	Pendapatan	Perkawinan
1	1	5	3	4	3	1
2	1	5	3	4	3	1
3	1	5	3	4	3	1
4	1	5	3	4	3	1
5	0	4	3	4	2	0
6	0	4	3	4	2	0
7	0	3	2	3	2	0
8	0	3	2	3	2	1
9	1	4	2	3	2	1
10	1	4	2	3	2	1
11	1	4	2	3	2	1
12	0	5	3	4	2	1
13	0	4	2	3	2	1
14	0	4	3	4	2	0
15	0	3	2	3	2	1
16	1	4	2	3	2	0
17	1	4	2	3	2	1
18	1	4	2	3	2	1
19	0	5	3	4	2	1
20	0	4	2	3	2	0
21	0	3	2	3	2	0
22	2	3	2	3	2	1
23	1	4	2	3	2	1
24	1	4	2	3	2	1
25	1	4	2	3	2	0
26	0	4	2	3	2	0
27	0	4	3	4	2	1
28	0	3	2	3	2	0
29	0	3	2	3	2	1
30	1	3	2	3	2	1
31	1	4	2	3	2	1
32	1	4	2	3	2	1
33	0	3	2	3	2	0
34	1	4	2	3	2	1
35	1	4	2	3	2	1
36	1	4	2	3	2	1
37	1	4	2	3	2	1

38	0	4	2	3	2	0
39	0	5	3	4	2	1
40	1	5	3	4	2	1
41	0	3	2	3	2	0
42	0	3	2	3	2	1
43	1	4	2	3	2	1
44	1	4	2	3	2	1
45	1	4	2	3	2	1
46	0	5	3	4	2	1
47	0	4	2	3	2	1
48	0	4	3	4	2	0
49	0	3	2	3	2	1
50	1	4	2	3	2	0
51	0	3	2	3	2	1
52	1	4	2	3	2	1
53	1	4	2	3	2	1
54	1	4	2	3	2	1
55	0	5	3	4	2	1
56	0	4	2	3	2	1
57	1	4	2	3	2	1
58	1	4	2	3	2	1
59	1	4	2	3	2	1
60	0	5	3	4	2	1
61	0	4	2	3	2	1
62	0	4	3	4	2	0
63	0	3	2	3	2	1
64	1	4	2	3	2	0
65	0	3	2	3	2	1
66	0	4	3	4	2	0
67	0	3	2	3	2	1
68	1	5	3	4	3	1
69	0	3	2	3	2	1
70	0	4	3	4	2	0
71	0	3	2	3	2	1
72	1	5	3	4	3	1
73	0	3	2	3	2	1
74	1	5	3	4	3	1
75	0	3	2	3	2	1
76	1	5	3	4	3	1
77	1	5	3	4	3	1
78	0	3	2	3	2	1
79	1	4	2	3	2	1
80	1	5	3	4	3	1

81	0	3	2	3	2	1
82	1	4	2	3	2	1
83	1	4	2	3	2	1
84	1	4	2	3	2	1
85	0	5	3	4	2	1
86	0	4	2	3	2	1
87	1	4	2	3	2	1
88	1	4	2	3	2	1
89	0	4	3	4	2	0
90	0	3	2	3	2	1
91	1	5	3	4	3	1
92	1	5	3	4	3	1
93	0	3	2	3	2	1
94	1	4	2	3	2	1
95	0	4	3	4	2	0
96	0	3	2	3	2	1
97	0	4	3	4	2	0
98	0	3	2	3	2	1
99	1	5	3	4	3	1
100	1	5	3	4	3	1
101	0	3	2	3	2	1
102	1	4	2	3	2	1
103	1	5	3	4	3	1
104	0	3	2	3	2	1
105	1	5	3	4	3	1
106	1	5	3	4	3	1
107	0	3	2	3	2	1
108	1	5	3	4	3	1
109	0	3	2	3	2	1
110	1	5	3	4	3	1
111	1	5	3	4	3	1
112	0	3	2	3	2	1
113	1	5	3	4	3	1
114	0	3	2	3	2	1
115	1	5	3	4	3	1
116	1	5	3	4	3	1
117	0	3	2	3	2	1
118	1	5	3	4	3	1
119	1	4	2	3	2	1
120	1	4	2	3	2	1
121	1	5	3	4	3	1
122	1	4	2	3	2	1
123	1	4	2	3	2	1

124	1	5	3	4	3	1
125	1	4	2	3	2	1
126	1	4	2	3	2	1
127	1	5	3	4	3	1
128	0	3	2	3	2	1
129	1	4	2	3	2	1
130	1	4	2	3	2	1
131	1	4	2	3	2	1
132	0	5	3	4	2	1
133	0	4	2	3	2	1
134	1	4	2	3	2	1
135	1	4	2	3	2	1
136	0	4	2	3	2	1
137	1	5	3	4	3	1
138	0	3	2	3	2	1
139	1	5	3	4	3	1
140	0	3	2	3	2	1
141	1	5	3	4	3	1
142	0	3	2	3	2	1
143	1	5	3	4	3	1
144	1	5	3	4	3	1
145	1	4	2	3	2	1
146	1	4	2	3	2	1
147	1	5	3	4	3	1
148	1	4	2	3	2	1
149	1	4	2	3	2	1
150	1	5	3	4	3	1
151	0	3	2	3	2	1
152	1	4	2	3	2	1
153	1	4	2	3	2	1
154	1	4	2	3	2	1
155	0	5	3	4	2	1
156	0	4	2	3	2	1
157	0	3	2	3	2	1
158	1	5	3	4	3	1
159	0	3	2	3	2	1
160	1	5	3	4	3	1
161	1	5	3	4	3	1
162	0	3	2	3	2	1
163	1	5	3	4	3	1
164	0	3	2	3	2	1

Keterangan :

Jenis Kelamin	1 Pria
	0 Wanita
Usia	1 25-30
	2 31-35
	3 36-40
	4 41-45
	5 46-50
	6 >= 51
Pendidikan Terakhir	1 S1
	2 S2
	3 S3
Pangkat/Golongan	1 Dosen
	2 Asisiten ahli
	3 Lektor
	4 Lektor kepala
Pendapatan	1 1-3 juta perbulan
	2 4-6 juta perbulan
	3 7-9 juta perbulan
	>= 10 juta
	4 perbulan
Status Perkawinan	1 Kawin
	0 Belum Kawin

UNIDAR

No	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Pangkat/ Golongan	Pendapatan	Perkawinan
1	0	3	2	1	1	1
2	1	3	2	1	1	1
3	1	3	2	1	1	0
4	0	3	2	1	1	1
5	2	3	3	3	1	1
6	0	4	3	4	2	1
7	0	3	3	4	2	1
8	1	4	3	1	2	1
9	2	3	2	3	1	1
10	0	3	2	3	1	0
11	0	4	3	4	2	1
12	0	5	3	4	2	1
13	0	4	3	4	2	1
14	0	4	3	3	1	1
15	0	4	2	3	1	1
16	0	3	2	3	1	0
17	0	5	3	4	2	1
18	0	4	2	3	1	1
19	1	4	2	3	1	1
20	0	4	3	4	2	1

Keterangan :

Jenis Kelamin

- 1 Pria
- 0 Wanita

Usia

- 1 25-30
- 2 31-35
- 3 36-40
- 4 41-45
- 5 46-50
- 6 >= 51

Pendidikan Terakhir

- 1 S1
- 2 S2
- 3 S3

Pangkat/Golongan

- 1 Dosen
- 2 Asisten ahli
- 3 Lektor
- 4 Lektor kepala

- Pendapatan
- 1 1-3 juta perbulan
 - 2 4-6 juta perbulan
 - 3 7-9 juta perbulan
 - >= 10 juta
 - 4 perbulan
- Status Perkawinan
- 1 Kawin
 - 0 Belum Kawin

POLTEK

No	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Pangkat/ Golongan	Pendapatan	Perkawinan
1	1	3	2	1	2	1
2	0	4	2	3	2	1
3	1	2	2	3	1	1
4	0	3	2	3	3	1
5	1	3	2	3	2	1
6	0	2	2	2	2	0
7	1	2	2	3	1	1
8	0	2	2	3	2	0
9	1	3	2	1	2	1
10	1	3	2	1	2	1
11	0	3	2	3	3	1
12	0	3	2	3	2	1
13	0	3	2	3	1	1
14	0	3	2	3	1	1
15	0	3	2	3	2	1
16	0	3	2	3	2	1
17	0	3	2	1	2	1
18	0	3	2	1	3	1
19	0	4	2	3	2	1
20	0	2	2	2	1	1
21	0	3	2	3	1	1
22	0	4	2	1	1	1
23	0	3	2	3	2	0
24	0	3	2	3	2	1
25	1	3	2	1	1	1
26	0	4	2	3	2	0
27	0	3	2	2	1	0
28	0	3	2	3	2	1
29	0	4	2	2	1	1
30	0	4	2	3	2	1

31	1	4	2	3	2	1
32	1	6	2	4	2	1
33	0	3	2	1	2	1
34	1	3	2	1	2	1
35	1	4	2	3	2	1
36	1	3	2	1	2	1
37	0	3	2	1	2	1
38	0	3	2	1	3	1
39	0	4	2	3	2	1
40	1	3	2	1	2	1
41	0	3	2	2	1	0
42	0	3	2	3	2	1
43	0	4	2	2	1	1
44	0	4	2	3	2	1
45	1	4	2	3	2	1
46	1	6	2	4	2	1
47	0	3	2	1	2	1
48	1	3	2	1	2	1
49	1	3	2	1	2	1
50	1	3	2	3	2	0

Keterangan :

Jenis Kelamin

- 1 Pria
- 0 Wanita

Usia

- 1 25-30
- 2 31-35
- 3 36-40
- 4 41-45
- 5 46-50
- 6 >= 51

Pendidikan Terakhir

- 1 S1
- 2 S2
- 3 S3

Pangkat/Golongan

- 1 Dosen
- 2 Asisiten ahli
- 3 Lektor
- 4 Lektor kepala

Pendapatan

- 1 1-3 juta perbulan
- 2 4-6 juta perbulan
- 3 7-9 juta perbulan
- >= 10 juta perbulan

Status Perkawinan

- 1 Kawin
- 0 Belum Kawin

UKIM

No	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Pangkat/Golongan	Pendapatan	Perkawinan
1	1	6	3	4	3	1
2	1	3	2	2	2	1
3	0	3	2	2	2	1
4	0	3	2	1	1	1
5	0	3	2	2	2	1
6	0	4	3	3	2	0
7	1	3	2	2	1	1
8	1	5	3	4	3	1
9	1	3	2	3	2	1
10	1	5	3	4	3	1
11	1	3	2	2	2	1
12	0	3	2	2	2	1
13	1	4	3	4	2	1
14	2	4	3	4	3	1
15	1	5	3	4	3	1
16	0	3	2	2	2	0
17	1	6	3	4	3	0
18	1	4	3	4	3	1
19	1	3	2	2	2	1
20	1	6	3	4	3	1
21	1	3	2	3	2	1

Keterangan :

Jenis Kelamin

- 1 Pria
- 0 Wanita

Usia

- 1 25-30
- 2 31-35
- 3 36-40
- 4 41-45
- 5 46-50
- 6 >= 51

Pendidikan Terakhir

- 1 S1
- 2 S2
- 3 S3

Pangkat/Golongan

- 1 Dosen
- 2 Asisten ahli
- 3 Lektor
- 4 Lektor kepala

Pendapatan	1	1-3 juta perbulan
	2	4-6 juta perbulan
	3	7-9 juta perbulan
	4	>= 10 juta perbulan
Status Perkawinan	1	Kawin
	0	Belum Kawin