

**PENGARUH QUALITY OF WORK LIFE TERHADAP
PRODUKTIVITAS KARYAWAN
DI KANTOR IMIGRASI
JEMBER**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Magister Manajemen pada Program S-2 Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Jember**

Asal		Klass
Terima	23/4/01	650.3
No. Induk	50039	SAS
		P

Oleh :

SUDARSONO SASRI

NIM : 990820101143

**UNIVERSITAS JEMBER FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM S-2 MAGISTER MANAJEMEN**

2000



JUDUL TESIS

PENGARUH QUALITY OF WORK LIFE TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN DI KANTOR IMIGRASI JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Sudarsono Sasri, SH.
N I M : 990820101143
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia


telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

01 Nopember 2000

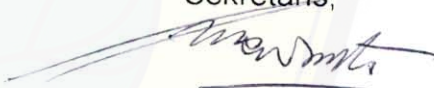
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program S-2 Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

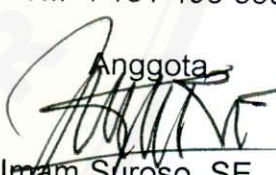
Ketua,


Dr. R. Andi Sularso, MSM
NIP : 131 624 475

Sekretaris,



Drs. Poerwanto, MA
NIP : 131 403 359

Anggota,


Imam Suroso, SE., MSi.
NIP : 131 759 838



Mengetahui/Menyetujui
Universitas Jember Fakultas Ekonomi
Program S-2 Magister Manajemen
Direktur


Prof. Dr. Murdijanto Pb, SE., SU.
NIP : 130 350 767

Lembar Pengesahan :

TESIS INI TELAH DISETUJUI

Tanggal 18 Oktober 2000

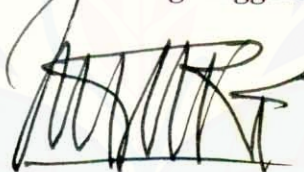
Oleh :

Pembimbing Ketua,



Prof. Dr. Murdijanto Purbangkoro, SE., SU
NIP. 130 350 767

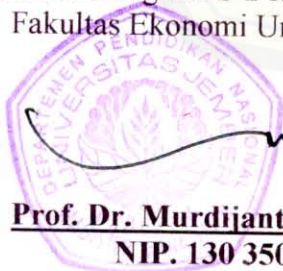

Pembimbing Anggota,



Imam Suroso, SE., MSi.
NIP. 131 759 838

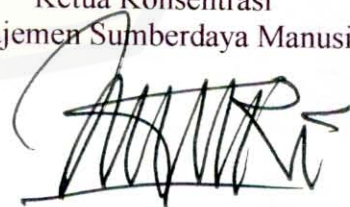
Mengetahui :

Direktur Program S-2 Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Prof. Dr. Murdijanto Pb, SE., SU.
NIP. 130 350 767

Ketua Konsentrasi
Manajemen Sumberdaya Manusia



Imam Suroso, SE., MSi.
NIP. 131 759 838

Telah diuji pada

Hari/Tanggal : 1 Nopember 2000

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Dr. Andi Sularso, MSM

Anggota : Drs. Poerwanto, MA

Imam Suroso, SE., MSi

UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat dan rahmatNya akhirnya penulisan tesis ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Penyelesaian penulisan tesis ini, banyak dibantu oleh berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada beliau di bawah ini.

Pembimbing tesis, kepada beliau Prof.Dr. Murdijanto Purbangkoro, SE., SU. dan Imam Suroso, SE., MSi. yang telah berkenan meluangkan waktu untuk membimbing serta memotivasi peneliti dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini.

Kepala Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Perundang-undangan Jawa Timur yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas kepada peneliti untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program S-2 Magister Manajemen.

Seluruh staff pengajar pada program Magister Manajemen Universitas Jember, yang ikhlas menuangkan segala ilmu pengetahuan yang mereka miliki kepada peneliti sebagai bekal peningkatan pengetahuan kelak.

Akhirnya peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas semua bantuan rekan-rekan Angkatan I Program S-2 Magister Manajemen FE-UNEJ yang telah diberikan, semoga tesis ini dapat berguna serta bermanfaat bagi mereka yang berkepentingan.

Jember, Nopember 2000

Peneliti

ABSTRACTION

This research aim to explain : (1) influence of participation factor in taking decision towards employer productivity; (2) influence of opportunity to increase their capability factor towards employer (3) to know influence of proud to work factor towards productivity (4) influence of education grade towards employer productivity; and (5) to know influence of participation to take decision, opportunity to self development, proud to job and education grade factor togetherly towards employer productivity.

Research done by use survey method, while for data use primary data that source from questioner table that filled by respondent of Jember Immigration Office employer include leader, staff and employer.

Result of analysis show that : (1) participation in taking decision partially factor have significant positive influencing towards employer productivity, showed by regrecy coefficient is 0,28520. This is show every increase of participation in taking decision is 100% so it will increase employer productivity is 28,52%. This positive influence determined by partial correlation coefficient is 0,198455. This condition show that participation in taking a decision have weak correlation with employer productivity. This is emphasized by result of t test show t statistically 2,592 > t table 2,021; (2) opportunity to increase their capability factor partially have significant positive influence towards productivity of employer, showed by regrecy coefficient is 0,252469. This show every increasing of opportunity to self development is 100% show it will increase productivity of employer is 25,25% . This positive influence supported by partial correlation coefficient is 0,140690. This condition show that opportunity to increase their selves have very weak correlation with employer productivity. This emphasized by result of t test show t statistical 2,121 > t table 2,021; (3) Proud to work factor partially have significant positive influence towards productivity of employer showed by regrecy coefficient is 0,194059. This is show every increasing of opportunity to increase their selves is



100% so it will increase employers productivity 19,41%. This positive influence supported by partial correlation coefficient is 0,1170406. This condition show that proud to work have very weak correlation with productivity of employer. This is emphasized by result of t test that show t statistical $2,601 > t$ table 2,021; (4) grade education factor partially have significant positive influence towards employer productivity, showed by regrecy coefficient is 0,578268 (57,83%). This is show every increasing of opportunity to self development is 100% so it will increase employer productivity is 57,83%. This positive influence supported by partial correlation coefficient is 0,442129. This condition show that grade education have strong enough correlation with employer productivity. This is supported by result of t test show t statistical $2,254 > t$ table 2,021; and (5) Participation in taking decision, opportunity to increase their selves, proud to work and education grade factor togetherly influence towards employer productivity. This is showed by f statistical test $2,84864 > t$ table 2,61. Contribution that varian of factors influence showed determination coefficient is 0,72913 (72,91%). This condition shows that the whole effect varian contribution of the QWL factors towards employer productivity is 72,91% and 27,09% remained is influenced by other factor out side of this research variable.

From that result of research given advice : (1) the employer need to be included in the process of taking decision. This is very important because taking decision process by including all of employer will rise stronger responsibility to employer ; (2) the employer need given opportunity to develop their selves. This is important because the opportunity of employer to encrease their capability will support the employer their selves to work well ; (3) Growing proud of the work. If the employer have this feeling so it will increase sense of belonging. A high sense of belonging will increase high commitment; and (4) the opportunity of employer will increase capability and education adapted to the need of the future organization.

RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan: (1) pengaruh faktor partisipasi dalam pengambilan keputusan terhadap produktivitas karyawan; (2) pengaruh faktor kesempatan untuk mengembangkan diri terhadap produktivitas karyawan; (3) mengetahui pengaruh faktor rasa bangga terhadap pekerjaan terhadap produktivitas karyawan; (4) pengaruh tingkat pendidikan terhadap produktivitas karyawan; dan (5) mengetahui pengaruh faktor partisipasi dalam pengambilan keputusan, kesempatan untuk mengembangkan diri, rasa bangga terhadap pekerjaan dan tingkat pendidikan secara bersama-sama terhadap produktivitas karyawan.

Penelitian yang dilakukan menggunakan metode survei, sedangkan data yang digunakan adalah data primer yang bersumber daftar pertanyaan yang diisi oleh responden karyawan kantor Imigrasi Jember, baik sebagai pimpinan, staff dan bawahan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Faktor Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan secara parsial mempunyai pengaruh positif *Significance* terhadap produktivitas karyawan, ditunjukkan koefisien regresi sebesar 0,285220. Hal ini menunjukkan setiap kenaikan Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan sebesar 100 persen maka akan menaikkan Produktivitas Karyawan sebesar 28,52 persen. Pengaruh yang positif ini didukung koefisien korelasi parsial sebesar 0,198455. Keadaan ini menggambarkan bahwa Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan memiliki hubungan sangat lemah dengan Produktivitas Karyawan. Hal ini diperkuat dengan hasil uji t menunjukkan t hitung 2,592 > t tabel 2,021; (2) Faktor Kesempatan untuk Mengembangkan Diri secara parsial mempunyai pengaruh positif *Significance* terhadap produktivitas karyawan, ditunjukkan koefisien regresi sebesar 0,252469. Hal ini menunjukkan setiap kenaikan Kesempatan untuk Mengembangkan Diri sebesar 100 persen maka akan menaikkan Produktivitas Karyawan sebesar 25,25 persen. Pengaruh yang positif ini didukung koefisien korelasi parsial sebesar 0,140690. Keadaan ini menggambarkan bahwa Kesempatan untuk Mengembangkan Diri memiliki hubungan sangat lemah dengan Produktivitas Karyawan. Hal ini diperkuat dengan hasil uji t menunjukkan t hitung 2,121 > t tabel 2,021; (3) Faktor rasa bangga pada pekerjaan secara parsial mempunyai pengaruh positif *Significance* terhadap produktivitas karyawan, ditunjukkan koefisien regresi sebesar 0,194059. Hal ini menunjukkan setiap kenaikan Kesempatan untuk Mengembangkan Diri sebesar 100 persen maka akan menaikkan Produktivitas Karyawan sebesar 19,41 persen. Pengaruh yang positif ini didukung koefisien korelasi parsial sebesar 0,117046. Keadaan ini menggambarkan bahwa Rasa Bangga terhadap Pekerjaan memiliki hubungan sangat lemah dengan Produktivitas Karyawan. Hal ini diperkuat dengan hasil uji t menunjukkan t hitung 2,601 > t tabel 2,021; (4) Faktor tingkat pendidikan secara parsial mempunyai pengaruh positif *Significance* terhadap produktivitas karyawan, ditunjukkan koefisien regresi sebesar 0,578268 (57,83%). Hal ini menunjukkan setiap kenaikan Kesempatan untuk Mengembangkan Diri sebesar 100 persen maka akan menaikkan Produktivitas Karyawan sebesar 57,83% persen.

Pengaruh yang positif ini didukung koefisien korelasi parsial sebesar 0,442129. Keadaan ini menggambarkan bahwa Tingkat Pendidikan memiliki hubungan cukup kuat dengan Produktivitas Karyawan. Hal ini diperkuat dengan hasil uji t menunjukkan t hitung $2,254 > t$ tabel $2,021$; dan (5) Faktor partisipasi dalam pengambilan keputusan, kesempatan untuk mengembangkan diri, rasa bangga pada pekerjaan, dan tingkat pendidikan berpengaruh *Significance* secara bersama-sama terhadap produktivitas karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan uji F hitung $2,84864 > F$ tabel $2,61$. Sumbangan variasi pengaruh faktor-faktor tersebut ditunjukkan koefisien determinasi secara keseluruhan sebesar $0,72913$ ($72,91\%$). Keadaan ini menggambarkan bahwa sumbangan variasi pengaruh faktor-faktor *QWL* tersebut secara keseluruhan terhadap produktivitas karyawan sebesar $72,91$ persen dan sisanya $27,09$ persen dipengaruhi faktor lain diluar variabel penelitian ini.

Dari hasil penelitian tersebut disarankan: (1) Karyawan perlu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini sangat penting karena proses pengambilan keputusan dengan pelibatan seluruh karyawan akan menumbuhkan rasa tanggung jawab yang lebih besar pada diri karyawan; (2) Karyawan perlu diberi kesempatan untuk mengembangkan diri. Hal ini perlu dilakukan karena pemberian kesempatan terhadap karyawan untuk mengembangkan diri akan memacu diri karyawan untuk bekerja secara lebih baik; (3) Menumbuhkan rasa bangga terhadap pekerjaan. Jika perasaan ini muncul dalam diri karyawan, maka akan meningkatkan sense of belonging. Sense of belonging yang tinggi akan meningkatkan komitmen yang tinggi; dan (4) Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pendidikan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi di masa yang akan datang.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN LEMBAR PENGESAHAN	ii
HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
RINGKASAN	v
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Batasan Masalah	3
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.4.1 Tujuan Umum	4
1.4.2 Tujuan Khusus	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Landasan Teori	5
2.1.1 Perkembangan Quality of Work Life	5
2.1.2 Pengertian Quality of Work Life	5
2.1.3 Dimensi Quality of Work Life	6
2.1.4 Komunikasi Kerja yang Horisontal dan Partisipatif	8
2.1.5 Beberapa Hal Penting dalam QWL	9

2.1.6 QWL dalam Hubungannya dengan Kerja Kelompok	11
2.1.7 Teori Z dan QWL	11
2.1.8 Membangun Team Work dalam QWL	13
2.1.9 Pengaruh Program QWL terhadap Produktivitas	17
2.1.10 Produktivitas	18
2.1.11 Implikasi Positif QWL	21
2.2 Tinjauan Hasil Penelitian yang Terdahulu	21
2.2.1 Supardi dkk (1988)	21
2.2.2 Haris Supriyadi (1996)	22
2.2.3 Eko Widiyanto (1997)	22
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	23
3.1 Kerangka Konseptual	23
3.2 Hipotesis	24
BAB IV METODE PENELITIAN	25
4.1 Obyek Penelitian	25
4.2 Populasi dan Sampel	25
4.3 Identifikasi Variabel	26
4.4 Definisi Operasional Variabel	27
4.5 Lokasi dan Waktu Penelitian	27
4.6 Prosedur Pengumpulan Data	28
4.7 Alat Analisis Penelitian	32
4.7.1 Analisis Deskriptif	32
4.7.2 Analisis Verifikatif	32
4.7.3 Analisis Korelasi Parsial	32
4.7.4 Analisis Regresi Berganda	33
4.7.5 Uji Hipotesis	35

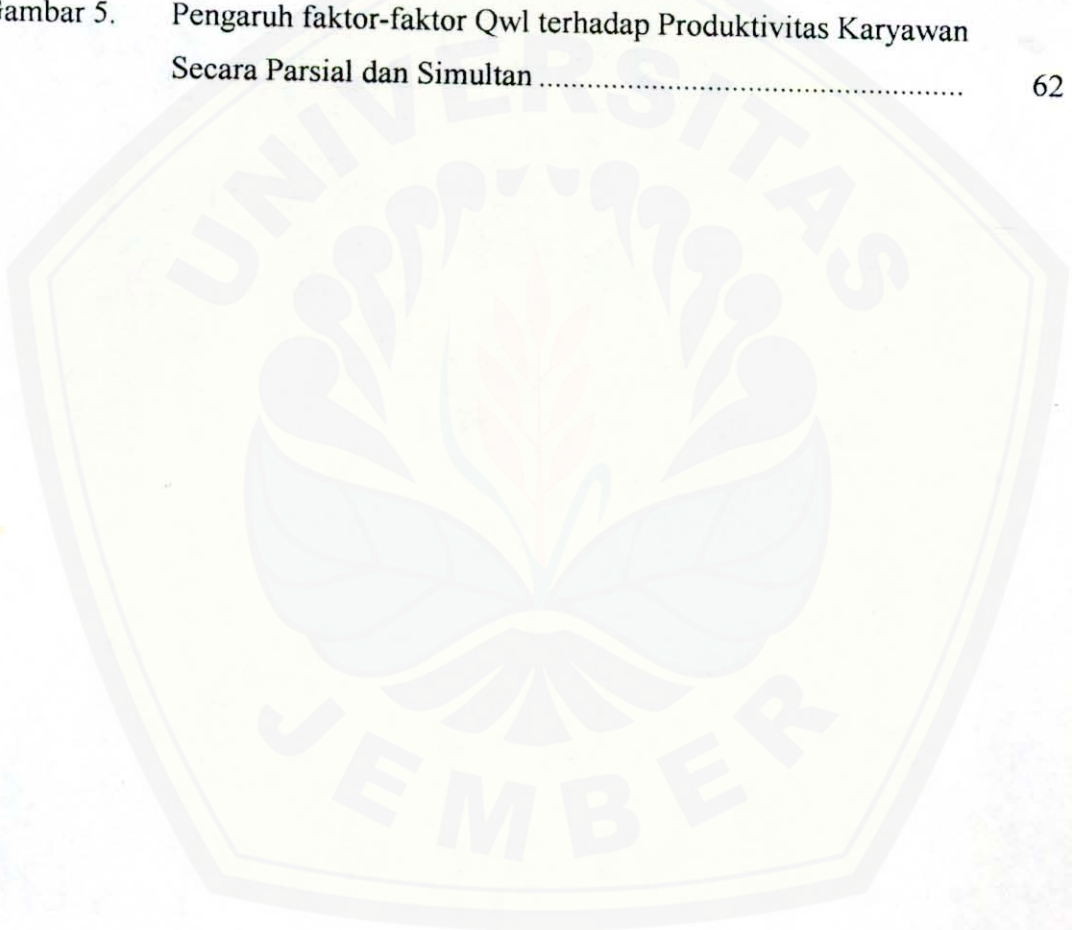
BAB V	HASIL PENELITIAN, ANALISIS DAN PEMBAHASAN	40
5.1	Hasil Penelitian	40
5.1.1	Gambaran Umum tentang Kantor Imigrasi Jember	40
5.1.2	Struktur Organisasi	44
5.1.3	Tugas Pokok Kantor Imigrasi Jember	45
5.1.4	Analisa Deskriptif	49
5.1.5	Deskripsi Variabel Penelitian	52
5.2	Analisis Data Verifikatif dan Uji Hipotesis	54
BAB VI	SIMPULAN DAN SARAN	65
6.1	Simpulan	65
6.2	Saran-saran	66
DAFTAR PUSTAKA		68
LAMPIRAN		70

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 5.1 Tingkat Pendidikan Karyawan Kantor Imigrasi Jember	49
Tabel 5.2 Perbandingan Tingkat Pendidikan Responden dengan Komposisi Tingkat PNS Secara Nasional	50
Tabel 5.3 Golongan Kepangkatan Karyawan Kantor Imigrasi Jember	51
Tabel 5.4 Jenis Kelamin Karyawan Kantor Imigrasi Jember	51
Tabel 5.5 Partisipasi Dalam Pengambilan Keputusan	52
Tabel 5.6 Kesempatan Untuk Mengembangkan Diri	52
Tabel 5.7 Rasa Bangga Terhadap Pekerjaan	53
Tabel 5.8 Penilaian Kinerja Responden	54
Tabel 5.9 Rangkuman Pengaruh Faktor-faktor QWL terhadap Produkti- vitas Karyawan Kantor Imigrasi Jember	56
Tabel 5.10 Rangkuman Koefisien Regresi Masing-masing Variabel Bebas dan Pengujian Koefisien Regresi Parsial	64

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Kerjasama Kelompok Budaya Kerja	8
Gambar 2 Pengaruh Potensial QWL terhadap Produktivitas Kerja	18
Gambar 3 Kerangka Konseptual Pengaruh QWL terhadap Produktivitas Karyawan di Kantor Imigrasi Jember	24
Gambar 4 Struktur Organisasi Kantor Imigrasi Jember	45
Gambar 5. Pengaruh faktor-faktor Qwl terhadap Produktivitas Karyawan Secara Parsial dan Simultan	62



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Data Primer Hasil Penelitian Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Produktivitas Karyawan di Kantor Imigrasi Jember
- Lampiran 2. Analisis Regresi Berganda Faktor-faktor QWL Terhadap Produktivitas Karyawan di Kantor Imigrasi Jember.
- Lampiran 3. Analisis Validitas Quesioner Faktor Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan
- Lampiran 4. Analisis Realibilitas Quesioner Faktor Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan.
- Lampiran 5. Analisis Validitas Quesioner Faktor Kesempatan untuk Mengembangkan Diri
- Lampiran 6. Analisis Realibilitas Quesioner Faktor Kesempatan untuk Mengembangkan Diri.
- Lampiran 7. Analisis Validitas Quesioner Faktor Rasa Bangga terhadap Pekerjaan
- Lampiran 8. Analisis Realibilitas Quesioner Faktor Rasa Bangga terhadap Pekerjaan.
- Lampiran 9. Uji Multikolinearitas
- Lampiran 10. Uji Autokorelasi.
- Lampiran 11. Daftar Pertanyaan Penelitian

BAB I PENDAHULUAN

1.2 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi dunia ditandai oleh perkembangan yang semakin cepat di segala bidang kegiatan bisnis. Globalisasi era 90-an yang melanda dunia telah mempengaruhi perkembangan perekonomian Indonesia. Globalisasi yang muncul merupakan *global competition*, *global business*, dan *global company*. Persaingan didunia bisnis yang sangat ketat menghadapkan organisasi pada layanan publik yang dapat memiliki daya saing kuat dan efisiensi. Untuk meningkatkan efisiensi antara lain diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas.

Pada dasarnya masalah SDM berkaitan erat dengan masalah produktivitas tenaga kerja itu sendiri. Jika diukur dari produktivitas, keadaan SDM Indonesia kualitasnya masih tergolong rendah.

Berdasarkan *World Competitiveness Report* UNDP (1991-1994), Indonesia menempati ranking 98-105 dari 173 negara yang dilaporkan. (Nopirin, 1997: 189). Rendahnya mutu pekerja ditunjukkan oleh tingkat pendidikan yang ditamatkan, berimplikasi kepada tingkat produktivitas pekerja tersebut. Dibandingkan dengan negara-negara tetangga, produktivitas pekerja Indonesia lebih rendah dibandingkan dengan negara-negara ASEAN. Dengan keadaan seperti itu, maka produktivitas SDM masih perlu ditingkatkan baik melalui pendidikan/latihan, kesehatan/gizi, pemberian akses pada informasi dan sebagainya.

Kantor Imigrasi Jember sebagai salah satu unit pelaksana teknis dari Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Perundang-Undangan Negeri Propinsi Jawa Timur, fungsi dan tugas pokoknya sebagai berikut :

1. melaksanakan tugas keimigrasian di bidang informasi dan sarana komunikasi keimigrasian;
2. melaksanakan tugas keimigrasian di bidang lalu lintas dan status keimigrasian;

3. melaksanakan tugas keimigrasian di bidang pengawasan dan penindakan keimigrasian.

Untuk melaksanakan ketiga tugas pokok tersebut memerlukan SDM yang berkualitas.

Untuk mencapai tugas peningkatan SDM, maka peran dari manajemen SDM adalah sangat penting. Melalui manajemen SDM, aspek produktivitas dapat lebih diarahkan secara efektif dan efisien, khususnya berkaitan dengan tujuan organisasi. Suatu organisasi akan mencapai produktivitas tertentu jika organisasi tersebut dapat menciptakan suasana kerja yang dapat memotivasi individu-individu dalam organisasi, menumbuhkan suasana kerja sama antar individu dan kelompok, serta menumbuhkan kreativitas dan inisiatif. Suasana kerja sebagaimana tergambar diatas, akan menciptakan kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life/QWL*) yang kondusif bagi tercapainya tujuan organisasi. Logika ini didasarkan bahwa *QWL* seseorang berhubungan dengan beberapa perilaku baik di dalam maupun di luar pekerjaan. Peningkatan kualitas kehidupan kerja seseorang dapat memberikan *positive feeling* yang lebih besar, *selfsystem* yang lebih tinggi, peningkatan *job satisfaction*, dan peningkatan komitmen terhadap organisasi. Akhirnya peningkatan kualitas kehidupan kerja akan mengurangi tingkat absensi (tidak masuk kerja) dan *turn over*.

Pegawai di lingkungan Kantor Imigrasi Jember, termasuk masih berada dalam suatu kerangka organisasi. Setiap organisasi akan memiliki *QWL*. Para pegawai Kantor Imigrasi Jember sebagai aparatur negara yang memberikan pelayanan kepada masyarakat, dituntut adanya pengabdian, serta menciptakan citra positif terhadap pelayanan di unit kerjanya.

Pelayanan kantor imigrasi yang diberikan agar sesuai dengan harapan masyarakat, maka keberadaan sumberdaya manusia yang berkualitas merupakan pangkal dari segalanya. Dengan demikian akan tercipta iklim dalam organisasi yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap layanan yang diberikan kepada masyarakat.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka peneliti dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. apakah ada pengaruh faktor partisipasi dalam pengambilan keputusan terhadap produktivitas karyawan ?
2. apakah ada pengaruh faktor kesempatan untuk mengembangkan diri terhadap produktivitas karyawan ?
3. apakah ada pengaruh faktor rasa bangga terhadap pekerjaan terhadap produktivitas karyawan ?
4. apakah ada pengaruh faktor tingkat pendidikan terhadap produktivitas karyawan ?
5. apakah ada pengaruh faktor partisipasi dalam pengambilan keputusan, kesempatan untuk mengembangkan diri, rasa bangga terhadap pekerjaan dan tingkat pendidikan secara bersama-sama terhadap produktivitas karyawan ?

1.3 Batasan Masalah

Untuk menyederhanakan permasalahan agar pembahasan masalah mengarah pada tujuan yang akan dicapai, maka digunakan pembatasan masalah sebagai berikut :

1. pengaruh adalah suatu keadaan atau kondisi yang tercipta serta dapat membentuk atau mengubah perilaku individu maupun kelompok dalam suatu organisasi;
2. *QWL* adalah salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi SDM dalam organisasi sebagai suatu upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan dan terus menerus. Faktor- faktor dalam *QWL* antara lain meliputi: partisipasi dalam pengambilan keputusan, kesempatan untuk mengembangkan diri, rasa bangga terhadap pekerjaan dan tingkat pendidikan;
3. produktivitas adalah perbandingan antara output dan input, dimana outputnya harus mempunyai nilai tambah dan teknik pengerjaannya menjadi lebih baik;

4. kerja adalah pengorbanan jasa jasmani dan pikiran untuk menghasilkan barang atau jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu;
5. karyawan adalah tenaga kerja yang berkarya dalam organisasi untuk memperoleh kepuasan;
6. kantor Imigrasi Jember adalah suatu unit pelaksana teknis dari Direktorat Jendral Imigrasi yang ditempatkan di daerah, dibawah pengawasan dan pembinaan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Perundang-undangan Propensi Jawa Timur.

1.4 Tujuan Umum Dan Tujuan Khusus Penelitian

1.4.1 Tujuan Umum

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai bahan pertimbangan bagi Kantor Imigrasi Kabupaten Jember dan Kantor Imigrasi lainnya, dalam menentukan kebijaksanaan peningkatan produktivitas kerja, khususnya pentingnya "QWL" dalam meningkatkan produktivitas kerja.

1.4.2 Tujuan Khusus

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. mengetahui pengaruh faktor partisipasi dalam pengambilan keputusan terhadap produktivitas karyawan.
2. mengetahui pengaruh faktor kesempatan untuk mengembangkan diri terhadap produktivitas karyawan.
3. mengetahui pengaruh faktor rasa bangga terhadap pekerjaan terhadap produktivitas karyawan .
4. mengetahui pengaruh tingkat pendidikan terhadap produktivitas karyawan.
5. mengetahui pengaruh faktor partisipasi dalam pengambilan keputusan, kesempatan untuk mengembangkan diri, rasa bangga terhadap pekerjaan dan tingkat pendidikan secara bersama-sama terhadap produktivitas karyawan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Perkembangan *Quality of Work Life*

Lebih dari 10 atau 15 tahun yang lalu ada dua fase kegiatan *Quality of Work Life (QWL)* yang disebut pula Kualitas Kehidupan Kerja. Pertama, terjadi selama periode 1969-1974, ketika sekelompok peneliti, penerima beasiswa, dan pemerintah tertarik tentang cara untuk mempengaruhi kualitas dari pengalaman kerja individu. Ada beberapa alasan mengapa hal ini memberikan perhatian pada saat itu. Pada umumnya masyarakat Amerika yang makmur memberi perhatian mengenai pengaruh pekerjaan terhadap kesehatan dan kepuasan kerja dari para karyawan. Kedua, mulai tahun 1979 dan berlanjut hingga saat ini muncul menciptakan gagasan *QWL* untuk mengantisipasi persaingan internasional. Amerika menghadapi kompetisi yang meningkat pada pasar internasional, dan pasar domestik yang dibanjiri barang-barang luar negeri.

Pada waktu yang sama, banyak proyek *QWL* dimulai pada awal 1970 an telah matang dan menghasilkan, khususnya yang menarik perhatian umum seperti *General Motors*. Bertepatan dengan perhatian nasional yang meningkat, atas produktivitas sebagai masalah utama, inisiatif ini juga menghasilkan kritik atas proyek *QWL* di Amerika Pada tahu 1980-an *QWL* menjadi perhatian utama dan orang-orang memahami secara tepat apa *QWL* dan bagaimana menggunakan konsep ini untuk memperbaiki organisasi-organisasi (David and Edward, 1983: 39).

2.1.2 Pengertian “*Quality of Work Life*”

Quality of Work Life (QWL) adalah satu pendekatan yang sangat menarik, yang merupakan pendekatan sistem untuk mendesain pekerjaan (*job design*) dan pengembangan dalam ruang lingkup yang luas, terutama dalam melakukan *job enrichment*. Pendekatan ini dikombinasikan dengan pendekatan sistem sosio-etnik

dalam manajemen.(Harold and Wehrich, 1990:333) Dengan demikian *QWL* bukan saja pendekatan yang luas terhadap *job enrichment*, tetapi juga merupakan bidang multi disiplin dan merupakan perpaduan antara disiplin ilmu industri dan psikology organisasi, teknik industri, teori organisasi, motivasi, *leadership*, dan *industrial relation*.

QWL telah mendapatkan tanggapan secara antusias dari berbagai pihak. Banyak manajer telah mempraktekannya, terutama untuk hal-hal yang berhubungan dengan produktivitas yang *stagnant*, khususnya di Amerika Serikat dan Eropa. Para pekerja dan serikat pekerja juga telah merasakan arti pentingnya, terutama untuk meningkatkan kondisi pekerjaan dan produktivitas sebagai upaya untuk mendapatkan upah yang lebih baik. Organisasi pemerintah juga tertarik untuk menerapkannya, khususnya untuk meningkatkan produktivitas, serta sebagai cara untuk menumbuhkan sektor industri yang demokratis sebagai upaya untuk meminimalkan perselisihan perburuhan.

2.1.3 Dimensi "*Quality of Work Life*"

Ada dua pandangan mengenai *Quality of Work Life*, pertama *QWL* adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi (contohnya: budaya kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja, dan kondisi yang aman). Kedua, menyamakan *QWL* dengan persepsi karyawan bahwa mereka aman, perbaikan lingkungan kerja, secara relatif imbalan terpuaskan, dan mampu untuk bertumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia.

Menurut Lawler and Leadford (1983:145) menjelaskan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik dan sebagainya. Semangat dan kegairahan kerja para karyawan dalam melaksanakan tugas dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tersebut antara lain adalah jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan, penempatan yang tepat, latihan, rasa aman dimasa depan, mutasi, promosi dan salah

satu faktor yang dapat memberikan motivasi dalam pelaksanaan tugas yaitu lingkungan kerja. Faktor-faktor tersebut dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan, maka setiap lembaga atau organisasi haruslah mengusahakan agar faktor-faktor yang termasuk lingkungan kerja diusahakan sedemikian rupa sehingga mempunyai pengaruh yang positif.

QWL menurut David and Edward (1983:225) didefinisikan sebagai cara berfikir mengenai orang, kerja, dan organisasi. Dalam hal ini elemennya terdiri dari :

1. Perhatian mengenai pengaruh kerja terhadap manusia sebagaimana terhadap efektifitas organisasi.
2. Pandangan mengenai partisipasi untuk pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dalam organisasi.

Konsep dari kepuasan individu dinyatakan dalam *QWL*. Konsep *QWL* mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Peran penting dari *QWL* adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada *QWL* yang lebih baik (Luthan, 1995:132).

Tipe dari kegiatan kehidupan *QWL* dapat dicatat sebagai berikut (Dawid and Edward, 1983:241) : (1) Berpartisipasi dalam pemecahan masalah; (2) Restrukturisasi kerja; (3) Sistem imbalan yang inovatif; dan (4) Memperbaiki lingkungan kerja.

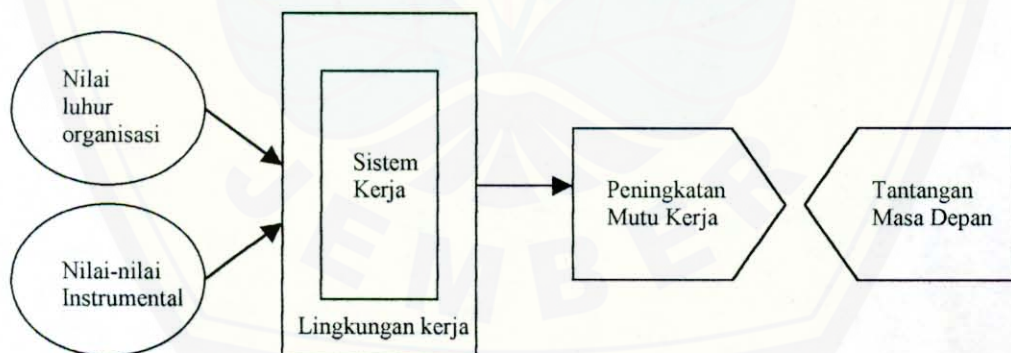
Konsep *QWL* dapat disimpulkan bahwa *QWL* mampu merubah sikap dan perilaku SDM untuk mencapai produktivitas kerja dalam menghadapi tantangan. Beberapa implikasi positif dari *QWL* adalah menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kekeluargaan, menemukan serta memperbaiki masalah secara cepat. Disamping itu *QWL* juga akan memandu organisasi dalam upaya menyesuaikan diri dengan perkembangan dari luar seperti pelanggan, teknologi, sosial dan ekonomi. Bagi karyawan, *QWL* akan meningkatkan kepuasan kerja, pergaulan yang lebih akrab,

meningkatkan disiplin, meningkatkan pengawasan secara bersama, menurunkan absenteeism, serta mendorong proses belajar dari pengalaman

2.1.4 Komunikasi Kerja yang Horisontal dan Partisipatif

Dalam menghadapi tantangan, hakekat nilai luhur tersebut harusnya tidak bisa berubah, yang berubah adalah nilai-nilai instrumental yang disesuaikan dengan perkembangan lingkungan. Dengan demikian, SDM dituntut untuk lebih responsif, peka, penuh prakarsa, bersikap proaktif, trampil, mandiri, disiplin, dan berintegritas tinggi. (Bahan Penataran P4, 1998)

Implementasi nilai-nilai luhur tersebut didalam organisasi perlu adanya perubahan cara komunikasi, dari atas ke bawah (*vertikal*) menjadi hubungan *horisontal dan partisipatif*. Demikian pula gaya kepemimpinan harus menjadi lebih banyak mengajak daripada memerintah, memberikan keteladanan, mendorong dan memberikan kepercayaan yang lebih besar kepada bawahan. Sebagai konsekuensi dari perubahan tersebut, maka pengambilan keputusan dilakukan dengan melibatkan bawahan dengan cara musyawarah. Gaya manajemen seperti itu akan mendorong bawahan menjadi lebih merasa memiliki, serta merasa ikut bertanggung jawab. Falsafah tersebut dapat digambarkan secara kongkrit sebagai berikut:



Gambar 1.
Kerjasama Kelompok Budaya Kerja

Sumber: Triguno, Budaya Kerja, Jakarta: Golden Terayon Press, 1997:7

Dengan masuknya nilai-nilai budaya tersebut didalam organisasi, maka akan membawa dampak positif terhadap SDM yang ada didalamnya, baik itu menyangkut kualitas kerja maupun kualitas produk yang dihasilkan. Untuk kualitas produk secara jelas dapat diukur dari aspek-aspek berikut :

- a. Kesesuaian dengan mutu yang diminta pelanggan. Pelanggan akan mengatakan puas atau tidak. Jika pelanggan menyatakan tidak puas, maka kualitas produk tersebut belum memenuhi standart dan perlu penyempurnaan.
- b. Setiap karyawan dalam organisasi adalah pemasok pelanggan baik secara eksternal maupun internal. Setiap pelanggan memiliki kriteria atau persyaratan mutu yang berbeda-beda. Menciptakan produk/jasa diperlukan kerjasama internal maupun eksternal, sehingga produk/jasa itu memenuhi kriteria mutu yang dipersyaratkan oleh pelanggan.
- c. Orientasi pencegahan adalah lebih baik daripada memperbaiki kesalahan.
- d. Mencegah adanya pemborosan. Untuk mencegah adanya pemborosan, maka diperlukan beberapa tindakan seperti penilaian (inspeksi, pengujian), pencegahan (latihan, mencari penyebab, koreksi, pengembangan) serta menghindari kegagalan seperti kerusakan, perbaikan ulang.
- e. SDM
Setiap SDM adalah inspektur kualitas bagi pekerjaannya. Cara kerja seperti itu perlu adanya kerjasama melalui kelompok dan proses pemecahan masalah, dan pencegahan kesalahan dapat berlangsung dalam kelompok tersebut.
- f. *Continuous improvement*.
Hal ini merupakan falsafah yang mendekatkan tantangan/tuntutan dengan cara kerja melalui proses yang berkesinambungan.

2.1.5 Beberapa Hal Penting dalam QWL

Pada dekade yang telah lalu, sebuah konsep yang memiliki implikasi terhadap partisipasi pekerja telah mendapatkan perhatian yang cukup besar. *QWL* telah memberikan harapan terhadap kepuasan pekerja mengenai kebutuhan-

kebutuhan personel melalui pengkayaan pengalaman dalam organisasi. Menurut Lee and Judith (1982: 27) bahwa filosofi dasar dari konsep tersebut adalah peningkatan kualitas kehidupan kerja berasal dari semua *effort* pada setiap level/tingkatan organisasi untuk mendapatkan "*human dignity*" (sesuatu yang sangat bernilai) dan *growth* (pertumbuhan).

Beberapa organisasi yang berkeinginan untuk mengembangkan program *QWL* pertama-tama harus menetapkan tujuan yang ingin diraih dengan program tersebut. Menurut Lee and Judith (1982: 28) bahwa tujuan serta tindakan yang ditetapkan merupakan tanggung jawab manajemen, pekerja, serikat pekerja, serta anggota organisasi yang lain. Untuk melaksanakan program *QWL* terdapat beberapa pedoman:

- a. Memahami bahwa program *QWL* bukanlah program jangka pendek, program yang secara cepat dapat dilaksanakan secara sempurna.
- b. Organisasi harus membuat definisi baru tentang bagaimana kita mengerjakannya didalam organisasi (*How we work in this organization*).
- c. Merelakan orang-orang yang ada didalam organisasi berpartisipasi pada semua level organisasi.
- d. Membangun komitmen sejak dari pimpinan organisasi sampai ketingkat bawah, dengan memberikan persetujuan dan dukungan, dan harus dicerminkan dengan perilaku sehari-hari.
- e. Mengkomunikasikan serta melakukan integrasi tentang tujuan, strategi kedalam bentuk operasi bisnis sehari-hari.
- f. Manajemen dan pimpinan karyawan bekerja dengan konstituensi untuk menguji dan menyelesaikan usul-usul internal sebelum bergerak menuju "*cooperative problem solving*" dalam sebuah komite, manajemen menunjukkan komitmennya dalam menyelaraskan usul-usul serta hambatan-hambatan, sehingga dapat menyumbangkan suatu dukungan dan tanggung jawab bagi perilaku dan tindakan pada bagian-bagian lain organisasi.

- g. Pendekatan-pendekatan baru dan proses didalam organisasi. Proses-proses tersebut tidak pernah menjadi statis dan perlu perhatian secara konstan, responsive terhadap perkembangan.

2.1.6 QWL dalam Hubungannya dengan Kerja Kelompok

David andn Edward (1983: 61), menegaskan bahwa istilah *Quality of Work Life* telah digunakan dalam beberapa konteks yang berbeda oleh banyak orang. *QWL* telah didefinisikan sebagai “*variabel*” yang berarti reaksi individu terhadap pekerjaan atau kualitas kehidupan kerja yang dimiliki oleh seseorang. *QWL* dapat pula didefinisikan sebagai pendekatan (an approach), yaitu kerjasama antara karyawan dan manajemen, tetapi lebih memfokuskan kepada individual daripada *outcome* organisasi. *QWL* dapat diartikan sebagai “*method*”, yaitu eksperimen yang dilakukan melalui kelompok-kelompok kerja, job enrichment, atau mendesain tempat kerja yang baru sebagai *sociotechnical system*.

Menurut Sherry and Steward (1990:144), bahwa *QWL* juga dapat berarti suatu gerakan (*movement*) yakni sebagai ideologi tentang sifat alamiah suatu pekerjaan dan hubungan seseorang terhadap organisasinya. Pengertian ini sering disebut sebagai manajemen partisipatif dan sistem demokrasi dalam industri (*industrial democracy*).

Berdasar pengertian-pengertian di atas maka dapat dijelaskan bahwa *QWL* adalah cara berfikir tentang manusia, pekerjaan dan organisasi. Elemen-elemen yang ada didalamnya adalah:

- a. Dampak pekerjaan terhadap orang-orang yang ada dalam organisasi, sebagaimana efektivitas organisasi.
- b. Ide partisipasi dalam proses pemecahan masalah dan pembuatan keputusan didalam organisasi-organisasi.

2.1.7 Teori Z dan QWL

Teori Z muncul setelah konsultan dan teoritisi manajemen Amerika Serikat meneliti kebangkitan industri Jepang sehingga meraih posisi yang sangat penting

dalam masyarakat ekonomi dunia. William G. Ouchi mencoba mempelajari manajemen teori Z dengan pendekatan Jepang. Senyatanya teori ini merupakan perluasan dari pendekatan yang dilakukan oleh Mc. Gregor, yang sangat terkenal dengan Teori X dan Y (Montana dan Charnov, 1993: 24).

Teori Z adalah pendekatan manajemen secara pragmatis, yang diadopsi dari gaya manajemen Jepang setelah Perang Dunia II. Teori Z mempunyai filosofi budaya dan adat kebiasaan Jepang dan bukan pendekatan teoritis melainkan kumpulan dari aplikasi manajemen teknik yang dikelompokkan dengan sentral fokus kelompok kerja. Pendekatan ini merupakan pendekatan bagi pengambilan keputusan yang paling efektif yang dilakukan secara kelompok daripada individual. Gaya pengambilan keputusan ini sering juga disebut *consensual decision making*, dengan asumsi bahwa proses pengambilan keputusan secara kelompok akan menghasilkan keputusan yang lebih baik bagi organisasi karena:

- a. Kelompok dapat mengakses data dan pengalaman personal yang lebih banyak.
- b. Anggota kelompok akan terlibat secara intens keputusan kelompok.
- c. Proses pengambilan keputusan oleh kelompok dapat menyaring informasi sedemikian bagusnya, sehingga menghasilkan keputusan yang lebih baik daripada keputusan individual.

Teori Z juga akan mengarahkan pada terbangunnya loyalitas dan mempertahankan tenaga kerja yang komit terhadap organisasi dan pencapaian tujuan organisasi tersebut. Praktek-praktek manajemen semacam ini memerlukan jangka waktu yang panjang dari pemanfaatan dan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi, dengan menekankan pada penilaian kinerja berdasarkan pencapaian hasil untuk jangka waktu yang panjang.

Manifestasi teori Z di Amerika Serikat adalah diterapkannya kelompok-kelompok kecil karyawan atau manajemen yang bertemu secara rutin dalam hari-hari kerja dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas dan menekan biaya (Montana dan Charnov, 1993:26).

Karyawan memformulasikan masalah melalui observasi atau sebagai respon untuk memberikan data kepada manajemen kemudian dilanjutkan dengan penemuan solusi. Solusi-solusi ini ditujukan untuk proses pengambilan keputusan, kemudian direkomendasikan kepada tingkatan menuju yang lebih tinggi. Dengan demikian pendekatan-pendekatan tersebut memerlukan dukungan manajemen dimana salah satu bentuknya adalah pendekatan *QWL*. Pendekatan-pendekatan semacam ini akan dapat (Montana dan Charnov, 1993:28) :

- a. Meningkatkan *involvement* karyawan dalam pengambilan keputusan.
- b. Meningkatkan frekuensi komunikasi antara karyawan dan manajemen.
- c. Meningkatkan pengawasan oleh diri individu karyawan (*self control*) tentang aspek-aspek yang ada pada tempat kerja.

2.1.8 Membangun *Team Work* dalam *QWL*

Kerjasama merupakan suatu nilai-nilai sangat penting dalam manajemen khususnya manajemen serba sasaran atau manajemen partisipasi. Kata lain untuk kerjasama adalah partisipasi atau juga gotong royong, konsekuensi dari nilai-nilai tersebut mendasari karakteristik suatu manajemen dimana partisipasi itu dimungkinkan berperan dalam setiap pengambilan keputusan manajemen.

Partisipasi pada sebagian besar orang mempunyai pengaruh mendalam pada kualitas kerja, penerimaan perubahan, tingkat moral, kesetiaan dan produktivitas. Secara psikologis dan mental terlihat dalam pekerjaan mereka memainkan tingkat identifikasi yang lebih besar dengan organisasi beserta tujuannya. Oleh karena itu mereka berhasil menciptakan iklim yang baik bagi pertumbuhan dan perkembangan tersebut secara vital mempengaruhi perkembangan organisasi dan usahanya. (Triguno, 1997:38)

Upaya untuk mencapai tingkat optimal keberhasilan mencapai tujuan organisasi oleh Tannenbaum dan Masarik dikatakan bahwa bawahan harus secara psikologis terlibat dalam aktivitas partisipasional, artinya mereka harus juga memiliki kecerdasan dan kehendak untuk melakukan hal itu. Dalam kegiatan yang

bersifat gotong royong tersebut mereka menjadi lebih kreatif, munculnya prakarsa lebih banyak dan semakin menjadi lebih bertanggung jawab. Oleh karena itu perlu diciptakan sasaran partisipasi tersebut pada setiap organisasi dalam sifat dan bentuk yang variatif tergantung pada kebutuhan dan jenis kerjanya.

Dalam praktek kepemimpinan partisipatif, eksekutif atau penyelia harus mengakui bahwa orang-orangnya memiliki ketrampilan dan kemampuan selain dari apa yang dapat mereka kerjakan dengan tangan. Mereka harus mengakui bahwa bawahannya mempunyai kemampuan untuk berfikir, menciptakan ide-ide baru, memprakarsai prosedur baru serta cara-cara kerja mutakhir.

Pimpinan eksekutif dalam manajemen partisipatif ini harus yakin benar bahwa partisipasi tersebut bukan hanya diperlukan, namun juga bersifat hakiki. Artinya pimpinan dari semua lini wajib memberikan komitmen dalam arti benar, sehingga sikap dan perilakunya selalu mendukung dan mendorong serta terjun secara aktif membantu jalannya kelompok partisipatif tersebut. Sehingga partisipasi dapat disebut sebagai stabilisator mental untuk mengurangi konflik antar pribadi maupun kelompok pada lingkungan yang tidak pasti. Manajemen *partisipatif* umumnya cenderung untuk: (Triguno, 1997:39)

1. Meningkatkan derajat perasaan untuk kesatuan yang memiliki partisipasi dalam organisasi.
2. Mendorong partisipasi berpikir dalam kerangka organisasi secara menyeluruh tidak terbatas pada lingkup bagiannya yang sempit.
3. Menurunkan tingkat konflik, permusuhan dan persaingan diantara partisipan.
4. Meningkatkan pengertian antar individu, terutama sifat-sifat toleransi dan kesabaran.
5. Meningkatkan pengungkapan kebebasan individu mengenai kepribadiannya, yang menyebabkan bawahan merasa terikat oleh organisasi, karena kepribadiannya membutuhkan pengalaman kerja yang menyenangkan.
6. Mengembangkan iklim kerja yang kreatif dan menguntungkan organisasi.

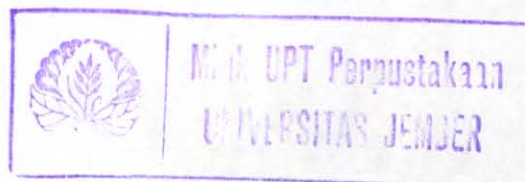
Syarat-syarat partisipasi antara lain:

1. Diperlukan banyak waktu sebelum pelaksanaan; partisipasi tidak bakal terjadi dalam keadaan yang mendadak,
2. Biaya partisipasi tidak boleh melebihi nilai-nilai ekonomi dan lainnya,
3. Subyek partisipasi harus relevan dengan organisasi partisipasi sesuatu yang akan menarik perhatian partisipan,
4. Partisipasi harus mempunyai kemampuan, kecerdasan dan pengetahuan untuk partisipasi secara aktif,
5. Partisipasi harus mampu berkomunikasi untuk dapat saling tukar informasi atau gagasan,
6. Tidak seorangpun dalam organisasi yang terancam oleh bentuk peran serta tersebut,
7. Partisipasi untuk memutuskan arah tindakan pada sebuah organisasi hanya dapat menempati lingkungan kebebasan kerja kelompok.

Jadi partisipasi merupakan kebutuhan dasar manusia maka pantas untuk dicobanya dengan:

1. Pimpinan mengerti apa yang harus dilakukannya,
2. Jika mereka ingin mengembangkan keahlian ilmu sosial,
3. Jika mereka bersedia memenuhi persyaratannya,
4. Jika mereka respek dengan peran yang diharapkan masyarakat,
5. Jika mereka mengawali dengan usaha kecil, daripada harus berbuat percuma dalam setiap penyempurnaan sukses masa lalu, tetapi diatas semua itu mereka akan berhasil.

Pembentukan kelompok partisipasi tersebut banyak variasinya, ada yang bersifat horisontal, vertikal dan diagonal, ada yang bersifat koordinatif, profesi, proses kerja, dimana masing-masing mempunyai intensitas peran serta yang berbeda. Oleh karena itu sebelum mulai upaya manajemen partisipatif seperti program Budaya Kerja perlu kiranya diidentifikasi segala faktor yang akan memberikan ciri peran serta



kelompok dalam organisasi, agar program budaya kerja dapat lebih mudah dan menyenangkan serta optimal hasilnya dalam waktu yang relatif lebih cepat.

Kerjasama atau teamwork dalam budaya kerja mempunyai arti bahwa setiap kerja itu tidak bisa lepas dari unsur orang lain dan mempunyai tujuan untuk memuaskan pelanggan atau yang dilayani. Jadi kerjasama mempunyai dua fungsi: (1) kerjasama untuk terus menerus menyempurnakan cara/proses kerja; dan (2) kerjasama untuk tujuan memenuhi kepentingan pelanggan atau yang dilayani. Upaya seperti itu sangat penting dalam budaya kerja, karena hanya dengan cara itu keberhasilan organisasi akan dapat dicapai dengan baik.

Penggunaan teknik kerjasama tersebut bervariasi dan bisa dilakukan di berbagai bidang kerja antara lain seperti:

1. Kolaborasi dalam upaya persaingan dua bagian,
2. Kooperasi antara Persatuan Karyawan dan Manajemen,
3. Upaya bersama antara Organisasi dan Pemasok,
4. Interaksi untuk mempelajari kebutuhan pelanggan/masyarakat,
5. Koordinasi tujuan/pandangan ditingkat eksekutif,
6. Penyatuan sumber daya antara dua bagian untuk memperoleh keperluan bersama,
7. Saling sepakat antara Manajemen dan Karyawan,
8. Aksi bersama antara lini dan staf,
9. Partisipasi/peranserta setiap orang dalam pengambilan keputusan,
10. Tindakan terkoordinasi dalam suatu tim Lintas Fungsi untuk memperbaiki proses-proses kerja,
11. Sinergi seluruh organisasi.

Ungkapan tersebut di atas oleh Elaine Biech dalam bukunya TQM for Training disebut: *"You can hardly mention one without the other"*. Selanjutnya dikatakan bahwa penghalang kerjasama tersebut adalah rasa takut, yaitu orang takut kalau usulnya ditolak oleh manajemen, demikian juga manajemen takut kalau usulnya itu tidak bisa dilaksanakan atau akan ditolak. Ketakutan adalah wajar dan ditimbulkan oleh rasa ketidakpercayaan antara manajemen dan orang-orang.

2.1.9 Pengaruh Program *QWL* terhadap Produktivitas

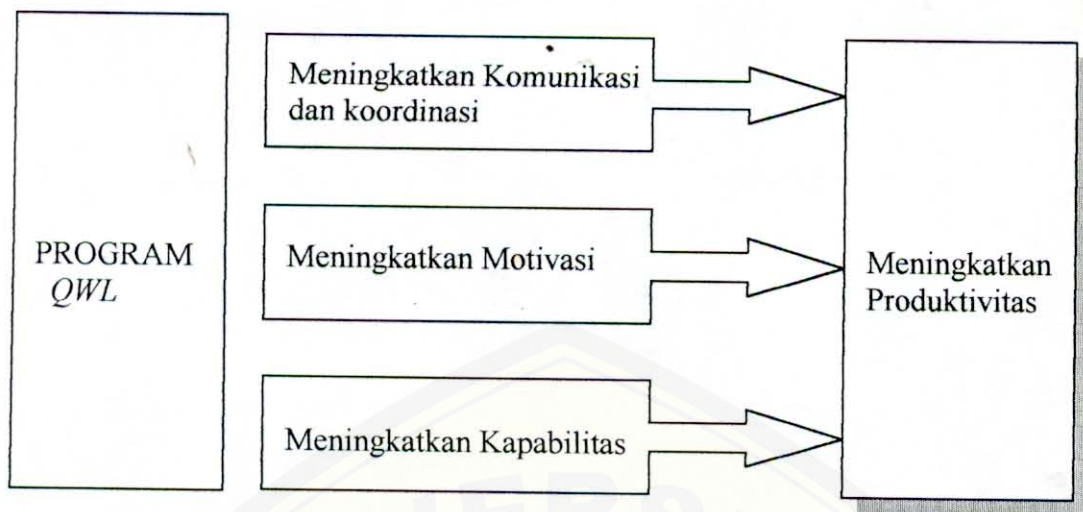
Quality of Work Life (QWL) telah menjadi sangat populer selama tahun 1980-an dan mendapat respon yang sangat positif dari anggota-anggota organisasi terutama untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Disamping itu program *QWL* juga telah dipandang sebagai suatu cara untuk meningkatkan produktivitas serta meningkatkan kualitas output melalui partisipasi serta keterlibatan (*involvement*) karyawan dalam proses pengambilan keputusan. *QWL* mencakup aktivitas-aktivitas yang ada didalam organisasi, yang dinyatakan dengan tujuan untuk meningkatkan suatu kondisi tertentu, sehingga berpengaruh terhadap pengalaman karyawan (*employee's experience*) dalam organisasi. Kondisi-kondisi yang dimaksud adalah (Pasmore, 1984:205) :

(a) keamanan; (b) keadilan; (c) pilihan-pilihan perseorangan/individu; (d) partisipasi dalam pengambilan keputusan; (e) keamanan dan kesehatan; (f) kesempatan untuk berkembang; (g) pekerjaan-pekerjaan yang berarti; (h) kemampuan mengendalikan waktu kerja dan tempat; (i) perlindungan dari perlakuan tidak adil; dan (j) kesempatan untuk memuaskan kebutuhan sosial.

Program *QWL* biasanya mempunyai dua tujuan pokok (Gadon, 1984:44), yaitu :

- a. Meningkatkan *Quality of Work Life* bagi para karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas kelompok organisasi

Dalam hal peningkatan produktivitas, hubungan antara program *QWL* dengan perubahan, terjadi melalui proses yang sangat kompleks, dan biasanya tidak terjadi secara langsung serta tidak mudah diukur. Lawler and Ledford (1982:293) menggambarkan pengaruh potensial dari program *QWL* terhadap produktivitas sebagai berikut:



Gambar 2.

Pengaruh Potensial *QWL* Terhadap Produktivitas

Program *QWL* mempunyai potensi dalam meningkatkan komunikasi individual atau kelompok, koordinasi, motivasi dan kapabilitas. Peningkatan-peningkatan tersebut akan diubah kedalam peningkatan produktivitas. Namun demikian, program *QWL* dapat saja menimbulkan outcomes negative. Misalnya saja, jika *middle manager* dan *first-line supervisor* kurang menerima program *QWL* dan menganggap bahwa peningkatan partisipasi karyawan merupakan hak prerogatif mereka (management). Jika hal seperti ini terjadi maka program *QWL* barangkali akan gagal, atau tercapai dengan biaya yang sangat mahal, terutama yang berkait dengan manajerial dan *supervisory turn over* (Hellriegel and Slacum, 1984:571).

2.1.10 Produktivitas

Dalam arti yang luas, produktivitas menyangkut hubungan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*) yang dipergunakan untuk menghasilkan output tersebut (Suprihanto, 1987:37). Sementara itu pengertian umum produktivitas dinyatakan sebagai perbandingan dari beberapa input dengan beberapa output, atau dapat juga dinyatakan sebagai perbandingan antara nilai tambah (*value added*)

dengan sumber terpakai (*resources used*). Dengan demikian, jelaslah bahwa produktivitas bukan hanya merupakan ukuran dari produksi atau *output* yang dihasilkan, tetapi merupakan ukuran tingkat penggunaan sumber-sumber untuk mencapai sesuatu yang berhubungan dengan efektifitas dalam mencapai suatu misi atau prestasi yang diharapkan.

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, fokus utamanya adalah menemukan cara untuk meningkatkan produktivitas. Produktivitas yang dimaksud adalah ukuran tentang hubungan antara input (tenaga kerja, kapital, sumber daya alam, dan energi) dengan kualitas/kuantitas output yang berupa barang atau jasa. Produktivitas bukan hanya dipengaruhi oleh kapabilitas dan motivasi dari karyawan, tetapi dipengaruhi pula oleh teknologi, *capital investment*, kapasitas produksi, skala produksi, serta faktor-faktor yang lain (Monday dan Noe, 1990:339).

Dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas, paling tidak terdapat 6 elemen kunci: (Shetty, 1982:18)

- a. Dukungan top manajemen. Dukungan ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya memberikan ceramah-ceramah, pertemuan-pertemuan, dan booklet tentang philosophy produktivitas yang menggambarkan dukungan terhadap program.
- b. Dukungan struktur sangat diperlukan. Struktur organisasi dibuat untuk mendukung peningkatan produktivitas (tujuan). Tidak jarang seseorang yang berada dalam bagian tertentu, dibebani tugas-tugas tambahan dalam sebuah komite. Misalnya, *corporate productivity administrator* bertanggung jawab untuk membantu implementasi program produktivitas sehari-hari. *Productivity steering comitte* (terdiri dari para *top official*) berbagi tanggung jawab untuk mengembangkan program, termasuk didalamnya mendidik dan membantu divisi-divisi dan kelompok-kelompok fungsional dalam pengukuran dan peningkatan produktivitas.

- c. Menciptakan *corporate climate* yang kondusif. Iklim yang kondusif sangat penting terhadap peningkatan produktivitas. Shetty mengemukakan empat hal pokok untuk menciptakan iklim yang kondusif:
1. Menciptakan perhatian terhadap para karyawan bahwa manajemen sedang mendorong peningkatan produktivitas.
 2. Manajemen harus melakukan komunikasi untuk meyakinkan karyawan, sampai mereka benar-benar mengerti tujuan tersebut.
 3. Perusahaan/Manajemen meminta para karyawan untuk meningkatkan *involvement* (keterlibatan) terhadap perusahaan.
 4. Perusahaan harus menghargai kontribusi-kontribusi yang telah diberikan oleh setiap personil melalui *reward systems* yang cocok/sesuai.
- d. Peningkatan produktivitas harus diukur
- Perusahaan harus membuat metode pengukuran produktivitas dan menetapkan tujuan-tujuan yang realistis. Ukuran yang umum bagi peningkatan produktivitas adalah unit per orang per jam, penjualan per *payroll dollar*, penjualan per karyawan, penjualan per *assets dollar*, atau biaya per unit. Dengan menetapkan tujuan-tujuan yang realistis, perusahaan dapat mengetahui bagaimana kemajuannya.
- e. Teknik-teknik produktivitas baru harus terus dicari
- Perusahaan harus secara terus menerus mencari teknik-teknik baru untuk meningkatkan produktivitas. Pendekatan yang paling umum adalah *work simplification*, *value engineering*, otomatisasi, system-system yang dianjurkan, *time and motion study*, model-model simulasi, dan *job enrichment*. Dengan menerapkan teknik-teknik tersebut, perusahaan barangkali akan menspesialisasikan pada produk, memanfaatkan *excess plant and equipment*, dan berubah menjadi *low cost, high quality*.
- f. Implementasi program produktivitas harus dijadwalkan
- Hal ini penting karena menyangkut penggunaan *resources*. Oleh karena itu peningkatan produktivitas harus direncanakan secara sistematis.

2.1.11 Implikasi Positif QWL

Wolseley and Campbell dalam Triguno (1997:9) menyebut bahwa *QWL* akan memandu orang-orang ada didalam organisasi untuk menjadi:

- a. Terlatih melalui budaya kerja yang memunculkan kebebasan, pertukaran pendapat, terbuka bagi gagasan-gagasan baru dan fakta baru dalam usaha untuk mencari kebenaran, mencocokkan apa yang ada pada diri orang tersebut dengan keinsyafan dan imajinasi yang seteliti dan se-objective mungkin.
- b. Terlatih dalam budaya kerja yang memungkinkan adanya usaha untuk memecahkan persoalan secara mandiri dengan bantuan keahliannya berdasarkan metode ilmu pengetahuan, dibangkitkan oleh pemikiran yang kritis dan kreatif.
- c. Terdidik melalui kelompok kerja, dan berusaha untuk menyesuaikan diri antara kehidupan pribadinya dengan kebiasaan sosialnya, baik nilai-nilai spiritual maupun etika yang fundamental.
- d. Terdidik dalam kelompok kerja dalam hal mempersiapkan dirinya dengan ilmu pengetahuan serta keahlian-keahlian khusus dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.
- e. Terlatih dalam budaya kerja sehingga memahami dan menghargai lingkungan.
- f. Terlatih dalam budaya kerja yang memunculkan sikap penuh tanggung jawab.

2.2 Tinjauan Hasil Penelitian yang Terdahulu

2.2.1 Drs. Supardi, dkk (1988)

Penelitian mengenai :”Hubungan Iklim Organisasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan Hotel Berbintang IV DIY”, menunjukkan hasil yang positif antara iklim organisasi dengan prestasi kerja secara bersama-sama mempunyai peranan dalam bentuk sumbangan efektif yang tinggi dalam hubungan dengan pencapaian prestasi kerja yang tinggi.

2.2.2 Haris Supriyadi (1996)

Penelitian mengenai “Produktivitas Kerja karyawan CV. Sanita Klaten, disimpulkan bahwa peranan yang berarti yaitu: pengalaman kerja, motivasi, sikap dan prestasi latihan didalam pekerjaan meningkatkan produktivitas kerja karyawan yang berlatar belakang pendidikan kejuruan lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang berlatar belakang non-kejuruan.

2.2.3 Eko Widiyanto (1997)

Penelitian tentang “pengaruh motivasi kerja dan kondisi fisik tempat kerja terhadap prestasi kerja karyawan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Kulon Progo”.. Dengan memperlihatkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi, pimpinan dapat memperlihatkan motivasi kerja dan kondisi fisik tempat kerja memberi petunjuk pada karyawan, untuk memanfaatkan fasilitas maupun sarana yang ada, maka dipandang perlu bagi instansi untuk meningkatkan kondisi fisik tempat kerja yang memadai serta memberi dorongan kepada karyawan agar bekerja lebih giat sehingga dapat dicapai prestasi kerja yang tinggi.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Pada prinsipnya kerangka pemikiran diperlukan untuk memperjelas penalaran sehingga sampai pada jawaban sementara atas masalah yang telah dirumuskan. Bertolak dari kajian teori, maka dapat diajukan kerangka pemikiran sebagai berikut :

Menurut Gadam (1984: 461) menjelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja yang tinggi adalah yang menawarkan kepada karyawan hal-hal sebagai berikut : (1) gaji yang cukup dan adil untuk suatu pekerjaan; (2) kondisi kerja yang aman dan sehat; (3) kesempatan untuk belajar dan menggunakan ketrampilan/keahlian yang baru; (4) bisa bertumbuh dan berkembang dalam karir; (5) intergrasi sosial dalam organisasi; (6) perlindungan terhadap hak-hak pribadi; (7) adanya keseimbangan kerja dan tuntutan-tuntutan diluar pekerjaan; dan (8) kebanggaan atas kerja itu sendiri dan organisasi.

Menurut Hellriegel dan Slacum (1984:571), setiap manusia dalam menentukan pekerjaannya tidaklah semata-mata dimotivasi oleh hal-hal yang bersifat material seperti upah/gaji, bonus, serta tunjangan-tunjangan. Faktor seperti kondisi pekerjaan, recognition, advancement (kesempatan untuk berkembang), serta tanggung jawab yang dibebankan pada seorang karyawan akan memunculkan *positive feeling*, dan berhubungan dengan pengalaman seorang karyawan

Faktor-faktor seperti partisipasi dalam pengambilan keputusan, kesempatan untuk mengembangkan diri, rasa bangga terhadap pekerjaan, dan tingkat pendidikan akan menciptakan *positive feeling*. *Positive feeling* ini kemudian akan meningkatkan motivasi, yang selanjutnya akan meningkatkan produktivitas. Alur pemikiran tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.

Kerangka Konseptual Pengaruh *QWL* Terhadap Produktivitas Karyawan di Kantor Imigrasi Jember

3.2 Hipotesis

Berdasarkan diskripsi teori dan kerangka berpikir yang telah dikemukakan di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. ada pengaruh yang significance antara faktor partisipasi dalam pengambilan keputusan terhadap produktivitas karyawan.
2. ada pengaruh yang significance antara faktor kesempatan untuk mengembangkan diri terhadap produktivitas karyawan.
3. ada pengaruh yang significance antara faktor rasa bangga terhadap pekerjaan terhadap produktivitas karyawan.
4. ada pengaruh yang significance antara faktor tingkat pendidikan terhadap produktivitas karyawan.
5. ada pengaruh yang significance antara faktor partisipasi dalam pengambilan keputusan, kesempatan untuk mengembangkan diri, rasa bangga terhadap pekerjaan dan tingkat pendidikan secara bersama-sama terhadap produktivitas karyawan.

BAB IV METODE PENELITIAN

4.1 Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Karyawan Kantor Imigrasi Jember yang meliputi bagian : (a) Tata Usaha; (b) Umum; (c) Kepegawaian; (d) Forsakim; (e) Lantuskim; dan (f) Wasdakim.

Penelitian ini untuk melihat berbagai faktor QWL yang terdiri dari : (a) Partisipasi dalam pengambilan keputusan; (b) Kesempatan untuk mengembangkan diri; (c) Rasa bangga terhadap pekerjaan; dan (d) Tingkat pendidikan dalam mempengaruhi produktivitas karyawan.

4.2 Populasi dan Sampel

Menurut Suharsimi Arikunto (1992: 102) menyebutkan bahwa populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Jadi didalam suatu penelitian pada hakekatnya tidak selalu perlu untuk meneliti semua individu di dalam suatu populasi , karena akan memakan waktu , tenaga dan biaya yang besar. Meneliti sebagian dari populasi diharapkan dapat menggambarkan hasil yang sesungguhnya daripada populasi. Oleh karena itu diperlukan pengklasifikasian terhadap unit analisis dari populasi tersebut melalui sampel, seperti pendapat Suharsimi Arikunto (1992-104) yaitu sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti.

Sampel adalah sebagian atau populasi yang diteliti. Pengambilan sampel penelitian harus berhati-hati dan harus memenuhi aturan-aturan dalam pemilihan sampel. Untuk sekedar perkiraan, apabila subjek kurang dari 100, maka lebih baik diambil seluruhnya, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subjeknya besar dapat diambil antara 10%-15% atau 20%-25% atau lebih, tergantung pada (Arikunto, 1993:102):

- a. kemampuan peneliti dilihat dari segi waktu, tenaga dan dana;
 - b. sempit luasnya wilayah pengamatan dari setiap subjek, karena hal ini menyangkut banyak sedikitnya data;
 - c. Besar kecilnya resiko yang ditanggung oleh peneliti untuk penelitian yang risikonya besar, tentu saja jika sampel lebih besar, hasilnya akan lebih besar.
- Dalam penelitian ini peneliti menetapkan besarnya sampel kurang dari 100.

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan pada Kantor Imigrasi Jember yang berjumlah 47 orang. Seluruh karyawan akan dijadikan sampel dalam penelitian ini.

4.3 Identifikasi Variabel

Variabel beserta unsur-unsur empiris yang merupakan bagian dari konsep *QWL* meliputi : Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan, Kesempatan untuk Mengembangkan Diri, Rasa Bangga terhadap Pekerjaan, Tingkat Pendidikan dan Produktivitas Karyawan.

Untuk mengukur pengaruh faktor-faktor *QWL* terhadap produktivitas karyawan digunakan indikator sebagai berikut:

1. Variabel Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan, yaitu kadar masukan, saran, pendapat, keikutsertaan karyawan, keterbukaan informasi.
2. Variabel Kesempatan untuk Mengembangkan Diri, yaitu kadar memberi kesempatan, berinisiatif, kebebasan memecahkan persoalan, jenjang karir.
3. Variabel Rasa Bangga terhadap Pekerjaan, yaitu kadar senang terhadap pekerjaan, perasaan cocok dengan pekerjaan, termotivasi oleh pekerjaan.
4. Variabel Tingkat Pendidikan , yaitu kadar tingkat pendidikan terakhir.
5. Variabel Y , yaitu kadar produktivitas karyawan. Unsur-unsur empiris yang diturunkan dari indikator ini :
 - a. Ketelitian dan kecakapan karyawan dalam bekerja.
 - b. Prestasi menurut target
 - c. Kecepatan berfikir dan bertindak

- d. Kehati-hatian
- e. Sikap terhadap atasan
- f. Kesiediaan menerima perubahan
- g. Pemahaman terhadap prosedur kerja
- h. Pengetahuan teknis yang berhubungan dengan pekerja
- i. Hasil kerja

4.4 Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini menentukan Pengaruh faktor-faktor *QWL* terhadap Produktivitas Karyawan. Variabel yang digunakan terdiri dari 4 (empat) variabel bebas (X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4) serta satu variabel terikat (Y), yang dikategorikan sebagai berikut:

a. *Variabel bebas:*

X_1 = Partisipasi dalam pengambilan keputusan

X_2 = Kesempatan untuk mengembangkan diri

X_3 = Rasa bangga terhadap pekerjaan

X_4 = Tingkat pendidikan

b. *Variabel terikat:*

Y = Produktivitas karyawan.

4.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Imigrasi Jember. Pemilihan lokasi penelitian ini dilakukan menggunakan *teknik purpose* (disengaja) dengan pertimbangan (Kantor Statistik Kabupaten Jember, 1998):

1. tingkat kepergian WNI keluar negeri semakin meningkat tiga tahun terakhir rata-rata 9 %. TKI yang dikirim ke Luar Negeri pada tahun 1997 sebanyak 2.103 orang, terdiri dari laki-laki 315 orang dan wanita 1.788 orang.

2. tingkat kedatangan WNA pada Kabupaten Jember meningkat tiga tahun terakhir rata-rata 8%. Data WNA pertengahan tahun 1997 berjumlah 2.188 orang, terdiri wanita 1.205 orang dan laki-laki 983 orang

Penelitian ini dilaksanakan sejak tanggal 15 Mei sampai dengan tanggal 30 Juni 2000.

4.6 Prosedur Pengumpulan Data

Dalam setiap penelitian diperlukan kemampuan memilih dan menyusun teknik serta alat pengumpul data yang relevan, disamping penggunaan metode yang tepat juga diperlukan kecermatan dalam memilih data.

Beberapa teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian, antara lain :

1. Kuesioner

Yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan menggunakan seperangkat pertanyaan yang disusun untuk diajukan kepada karyawan kantor Imigrasi Jember, baik sebagai pimpinan, staf dan bawahan. Kuesioner ini dimaksudkan untuk memperoleh data secara tertulis dari para responden yang telah ditetapkan sebagai sampel.

Adapun data yang dikumpulkan adalah tentang :

- a. masalah partisipasi dalam keputusan, yang terdiri dari 9 item pertanyaan mengenai masukan bawahan, keterbukaan gagasan dari setiap karyawan dalam pengambilan keputusan;
- b. masalah kesempatan untuk mengembangkan diri, yang terdiri dari 9 item pertanyaan mengenai kesempatan mengembangkan diri karyawan, kebebasan berinisiatif penyelesaian tugas dan perhatian pimpinan terhadap upaya-upaya peningkatan ketrampilan karyawan;
- c. masalah rasa bangga terhadap pekerjaan, terdiri dari 9 item pertanyaan mengenai kemampuan menyelesaikan tugas, perasaan atas hasil pekerjaan dan kesanggupan penyelesain tugas yang tertunda;

- d. masalah pendidikan responden, terdiri dari 2 item pertanyaan mengenai pendidikan terakhir dan masa kerja responden;
- e. masalah produktivitas karyawan, terdiri dari 9 item pertanyaan mengenai kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan dan ketetapan waktu dalam melaksanakan tugas bagi karyawan Kantor Imigrasi Jember.

Pengukuran faktor-faktor QWL dan produktivitas yang dianggap mewakili digunakan model skala Linkert (Cooper and Emory, 1997:194). Operasional pengukuran adalah sebagai berikut:

- a. Sangat setuju diberi bobot : 2
- b. Setuju diberi bobot : 1
- c. Netral atau ragu-ragu : 0
- d. Tidak setuju : - 1
- e. Sangat tidak setuju : - 2

Sedangkan pengukuran tingkat pendidikan sebagai berikut : (a) tamat SD diberi bobot 1; tamat SLTP diberi bobot 2; (c) tamat SLTA diberi bobot 3; (d) D-3/Sarjana Muda diberi bobot 4; dan (d) Sarjana diberi bobot 5.

Didalam suatu penelitian, data mempunyai kedudukan yang sangat penting, karena hal ini dikarenakan data merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis. Oleh karena itu benar atau tidaknya suatu data, sangat menentukan bermutu atau tidaknya data tersebut. Hal ini tergantung pada baik buruknya pengumpul data. Sedangkan instrumen yang baik harus memenuhi 2 (dua) persyaratan penting yaitu *validitas dan reliabilitas*. Pengujian terhadap *validitas dan reliabilitas* data ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS Release 6.0.

1.1 Validitas

Sebuah instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang diinginkan, dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauhmana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Secara statistik, uji validitas dilakukan dengan teknik validitas internal. Suharsimi Arikunto (1992:138), menyatakan bahwa validitas dapat dicapai apabila terdapat keseuaian antara bagian-bagian instrumen dengan instrumen secara keseluruhan. Sebuah instrumen dikatakan memiliki validitas internal apabila setiap bagian instrumen mendukung instrumen secara keseluruhan, yaitu mampu mengungkapkan data dari variabel yang dimaksud.

Untuk menguji validitas instrumen digunakan rumus *product moment*, dengan angka kasar sebagai berikut (Zaenal, 1995:121):

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x \sum y)}{\sqrt{N \sum x^2 - (\sum x)^2 (y) N \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Dimana :

x = Jumlah skor tiap item

y = Jumlah total tiap item

N = Jumlah responden

1.2 Reliabilitas

Suatu alat ukur dikatakan *reliabel* jika kita selalu mendapatkan hasil yang tetap sama dari gejala pengukuran yang tidak berubah yang dilakukan pada waktu yang berbeda-beda (Suharsini. Arikunto, 1987:38)

Reliabilitas menunjukkan pada kejelasan suatu alat ukur. Pengujian alat ukur dimaksudkan untuk menunjukkan sejauhmana alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Sehingga hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran ulang terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama pula. Reliabilitas

mengacu pada homogenitas dari alat ukur, dimana berbagai macam pertanyaan yang diajukan untuk mengetahui suatu hal mempunyai kaitan erat satu dengan yang lainnya.

Instrumen dikatakan *reliabel* apabila instrumen tersebut cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data. Untuk mencari *reliabilitas* digunakan rumus sebagai berikut (Suharsimi, 1995:138):

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

dimana :

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan atau soal

$\sum \sigma b^2$ = Jumlah varians butir

$(\sigma t)^2$ = Varians total

2. Dokumentasi

Yaitu teknik pengumpulan informasi/data dengan mempelajari dokumen-dokumen yang meliputi gambar/bagan struktur organisasi perusahaan, uraian tugas dan wewenang pimpinan, kepala seksi dan kasubseksi dan lain-lain data yang dibutuhkan yang berada di kantor Imigrasi Jember.

3. Wawancara

Disamping kuesioner, dalam penelitian ini juga digunakan wawancara langsung kepada para pimpinan, staf dan karyawan kantor Imigrasi Jember. Wawancara ini dimaksudkan untuk menggali informasi tambahan yang tidak dapat diperoleh daftar pertanyaan (kuesioner maupun dokumentasi), yaitu tentang bagaimana ciri-ciri/karakteristik karyawan di lingkungan Kantor Imigrasi Jember.

4.7 Alat Analisis Penelitian

4.7.1 Analisis Diskriptif

Analisa ini merupakan suatu analisa yang menguraikan data hasil penelitian tanpa melakukan pengujian.

4.7.2 Analisis Verifikatif

Analisa ini dilakukan untuk menguji hipotesa dari penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya, yaitu untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara variabel-variabel dalam "QWL" dengan produktivitas kerja karyawan.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari enam variabel bebas (X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4) dan satu variabel terikat (Y), yang dikategorikan sebagai berikut:

a. Variabel bebas:

X_1 = Partisipasi dalam pengambilan keputusan

X_2 = Kesempatan untuk mengembangkan diri

X_3 = Rasa bangga terhadap pekerjaan

X_4 = Tingkat pendidikan

b. Variabel terikat:

Y = Produktivitas karyawan

4.7.3 Analisis Korelasi Parsial

Untuk mengetahui hubungan antara faktor-faktor dalam "QWL" terhadap produktivitas kerja. Rumus yang digunakan adalah: (Zaenal, 1995:121)

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} - \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

dimana:

r_{xy} = Koefisien korelasi antara prediktor dengan produktivitas

$\sum x$ = Jumlah skor prediktor variabel bebas

$\sum y$ = Jumlah variabel terikat

n = Jumlah responden

Besarnya nilai koefisien korelasi akan berada dalam interval -1 dan $+1$ atau $-1 < r < +1$. Jika $r = 1$ atau mendekati, dikatakan bahwa dua variabel itu mempunyai hubungan yang kuat dan positif. Jika $r = -1$ atau mendekati, dikatakan bahwa dua variabel itu mempunyai hubungan yang kuat dan negatif. Jika $r = 0$ atau mendekati, dikatakan bahwa dua variabel itu tidak berhubungan. Menurut Anto Dayan (1996: 338), kriteria koefisien korelasi sebagai berikut : Jika $0 - 0,2$ memiliki hubungan sangat lemah, $0,21 - 0,40$ memiliki hubungan lemah, $0,41 - 0,70$ memiliki hubungan sedang, dan $0,71 - 0,90$ memiliki hubungan kuat, dan $0,91 - 1,0$ memiliki hubungan sangat kuat.

4.7.4 Analisis Regresi Berganda

Untuk menganalisis sumbangan masing-masing faktor dalam QWL terhadap produktivitas kerja, baik secara serentak maupun parsial digunakan analisis Model Regresi Linier Berganda. Menurut D. Gujarati (1997:28) model regresi untuk menganalisis atas dasar Sample Regression Function (SRF) sebagai berikut :

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e_i$$

Dimana :

β_0 = konstanta

β_i = koefisien regresi

e_i = variabel pengganggu

Dari model pengamatan tersebut, kemudian ditentukan model estimasi sebagai berikut :

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

Dimana :

Y_i = Produktivitas Karyawan

- a = Intersep, konstanta yang merupakan rata-rata nilai Y_i pada saat $X_1, X_2, X_3,$ dan X_4 sama dengan nol
- b_1 = Koefisien regresi parsial, mengukur nilai rata-rata Y_i untuk tiap unit perubahan dalam X_1 dengan menganggap X_2, X_3 dan X_4 konstan.
- X_1 = Tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan
- b_2 = Koefisien regresi parsial, mengukur nilai rata-rata Y_i untuk tiap unit perubahan dalam X_2 dengan menganggap X_1, X_3 dan X_4 konstan.
- X_2 = Tingkat kesempatan untuk mengembangkan diri
- β_3 = Koefisien regresi parsial, mengukur nilai rata-rata Y_i untuk tiap unit perubahan dalam X_3 dengan menganggap X_1, X_2 dan X_4 konstan.
- X_3 = Tingkat rasa bangga terhadap pekerjaan
- b_3 = Koefisien regresi parsial, mengukur nilai rata-rata Y_i untuk tiap unit perubahan dalam X_4 dengan menganggap X_1, X_2 dan X_3 konstan.
- X_4 = Tingkat pendidikan
- b_4 = Koefisien regresi parsial, mengukur nilai rata-rata Y_i untuk tiap unit perubahan dalam X_1, X_2 dan X_3 konstan.

Dari persamaan regresi linier berganda diatas maka selanjutnya diadakan dan evaluasi ekonometrika dan uji statistik. Uji Ekonometrika menggunakan *OLS (Ordinary Least Square)* harus memenuhi asumsi klasik (Gujarati, 1997:23-24): (a) homokedastik, $E(e_i^2) = \sigma^2$; (b) non-Autokorelasi, $E(e_i, e_j) = 0$, dan (c) non-multikolinearitas, $E(e_i, x_i) = 0$. Jika asumsi-asumsi ini terpenuhi maka model regresi yang digunakan disebut *BLUE atau best linier unbiased estimator*.

Evaluasi ekonometrika digunakan untuk mengetahui apakah model Regresi Linear Berganda yang digunakan untuk analisis ini telah memenuhi asumsi klasik, artinya bahwa model yang digunakan ini tepat dan menghasilkan nilai yang akurat. Adapun asumsi klasik tersebut meliputi :

1. **multikolinearitas**, yaitu pengujian ekonometrika yang digunakan untuk menguji suatu model apakah terjadi hubungan yang sempurna atau hampir sempurna antara variabel bebas, sehingga sulit untuk memisahkan pengaruh antara variabel-variabel itu secara individu terhadap variabel terikat. Pengujian ini untuk mengetahui apakah antar variabel bebas dalam persamaan regresi tersebut tidak saling berkorelasi. Untuk mendeteksi multikolinearitas ini digunakan uji korelasi pearson. Bila koefisien pearson ini bermakna, berarti terjadi multikolinearitas;
2. **Autokorelasi**, yaitu pengujian ekonometrika yang digunakan untuk menguji suatu model apakah antara variabel rambang (pengganggu) masing-masing variabel bebas saling mempengaruhi. Untuk mengetahui apakah pada model regresi mengandung otokorelasi dapat digunakan pendekatan Durbin Waston Test.
3. **Uji heterokedastisitas**, yaitu pengujian ekonometrika yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu dalam persamaan regresi mempunyai varian yang sama atau tidak. Salah satu cara untuk mengetahui terjadinya heterokedastisitas digunakan Rank Spearman's Correlation Test.

4.7.5 Uji Hipotesis

1. Uji F (pengujian serentak)

adalah untuk mengetahui apakah secara *simultan* (bersama-sama) koefisien regresi variabel bebas mempunyai pengaruh nyata atau tidak terhadap variabel tergantung. Menurut D. Gujarati (1999:120) formula uji F sebagai berikut :

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

Dimana :

R^2 = Koefisien determinasi

k = Jumlah variabel

N = Jumlah sampel

Bentuk pengujian adalah :

$H_0: b_1 = b_2 = b_3 = b_4 \leq 0$ artinya tidak terdapat pengaruh yang *signifikante* antara variabel partisipasi dalam pengambilan keputusan, variabel kesempatan untuk mengembangkan diri, variabel rasa bangga pada pekerjaan dan variabel pendidikan terhadap produktivitas karyawan kantor Imigrasi Jember.

$H_0: b_1 = b_2 = b_3 = b_4 > 0$, ada pengaruh yang *signifikante* antara variabel partisipasi dalam pengambilan keputusan, variabel kesempatan untuk mengembangkan diri, variabel rasa bangga pada pekerjaan dan variabel pendidikan dan golongan kepangkatan terhadap produktivitas karyawan kantor Imigrasi Jember.

Pengujian melalui uji F ini dengan jalan membandingkan F hitung dengan F tabel pada taraf nyata yang digunakan sebesar 95% ($\alpha=0,05$) dengan derajat kebebasan $df=(n-k-1)$, maka bila F hitung $>$ F tabel berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas secara serentak atau *simultan* mampu memberikan penjelasan terhadap variasi pada variabel tergantungnya, atau dengan kata lain bahwa model analisis yang digunakan adalah sesuai hipotesa.

2. Menghitung koefisien determinasi berganda (R^2)

Digunakan untuk mengukur ketepatan dari model analisis yang dibuat. Nilai koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengukur besarnya sumbangan

dari variabel bebas yang diteliti terhadap variasi variabel tergantung. Bila R^2 mendekati angka satu maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variabel tergantung semakin besar. Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan variasi variabel tergantung. Menurut D. Gujarati (1999:139) koefisien determinasi berganda digunakan rumus sbb :

$$R^2 = \frac{ESS}{TSS}$$

$$R^2 = \frac{\beta_2 \sum y_{ix2i} + \beta_3 \sum y_{ix3i} + \dots + \beta_k \sum y_{ixki}}{\sum y^2 i}$$

Keterangan :

R^2 = Koefisien determinasi

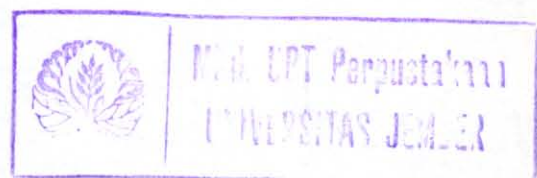
ESS = Jumlah kuadrat yang dijelaskan

RSS = Jumlah kuadrat residual

TSS = ESS + RSS

3. Uj-t (parsial)

adalah untuk mengetahui masing-masing sumbangan variabel bebas secara *parsial* terhadap variabel tergantung, menggunakan uji masing-masing koefisien regresi variabel bebas apakah mempunyai pengaruh yang bermakna atau tidak terhadap variabel terikat. Menurut D. Gujarati (1999:74) uji-t dirumuskan sebagai berikut :



$$t = \frac{\beta_i - \beta_i}{Se(\beta_i)}$$

Dimana :

β_i = Koefisien regresi

Se (β_i) = Standar deviasi

Bentuk pengujiannya adalah :

$H_0: b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = 0$, artinya tidak ada pengaruh yang *significane* antara X_i dengan Y . $H_0: b_1 = b_2 = b_3 = b_4 \neq 0$, ada pengaruh bermakna antara X_i dengan Y . Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95% kemudian dibandingkan dengan t hitung, apabila nilai t hitung $> t$ tabel $\alpha/2$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti ada pengaruh yang *significance* antara masing-masing variabel partisipasi dalam pengambilan keputusan, variabel kesempatan untuk mengembangkan diri, variabel rasa bangga pada pekerjaan dan variabel pendidikan terhadap produktivitas karyawan kantor Imigrasi Jember. Apabila nilai t hitung $< t$ tabel $\alpha/2$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak yang berarti tidak ada pengaruh yang *signifikance* antara masing-masing variabel partisipasi dalam pengambilan keputusan, variabel kesempatan untuk mengembangkan diri, variabel rasa bangga pada pekerjaan dan variabel pendidikan terhadap produktivitas karyawan kantor Imigrasi Jember.

Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel bebas secara *parsial* (sendiri-sendiri) mampu memberikan penjelasan terhadap variasi pada variabel tergantungnya, atau dengan kata lain bahwa model analisis yang digunakan adalah sesuai dengan hipotesis.

4. Menggunakan Koefisien Determinasi Parsial (r^2)

Untuk mengetahui sejauh mana sumbangan masing-masing variabel bebas terhadap variabel tergangungnya. Semakin besar r^2 suatu variabel bebas menunjukkan semakin dominannya variabel bebas tersebut terhadap variabel tergangungnya. Masing-masing variabel bebas (X_i) yang memiliki nilai r^2 yang paling besar menunjukkan bahwa variabel bebas tersebut mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap variabel tergangungnya (Y_i). Menurut Haryono rumus koefisien determinasi parsial (1995:202):

$$r^2 = \frac{N \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{[N \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2] [N \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2]}}$$

Dimana :

Y_i = Produktivitas karyawan

X_i = Variabel Faktor-faktor QWL

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang terdapat didalam QWL mempunyai hubungan positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Secara lebih spesifik, hal tersebut dapat dikemukakan.

1. Faktor Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan secara parsial mempunyai pengaruh positif *Significance* terhadap produktivitas karyawan, ditunjukkan koefisien regresi sebesar 0,285220. Hal ini menunjukkan setiap kenaikan Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan sebesar 100 persen maka akan menaikkan Produktivitas Karyawan sebesar 28,52 persen. Pengaruh yang positif ini didukung koefisien korelasi parsial sebesar 0,198455. Keadaan ini menggambarkan bahwa Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan memiliki hubungan sangat lemah dengan Produktivitas Karyawan. Hal ini diperkuat dengan hasil uji t menunjukkan t hitung $2,592 > t$ tabel $2,021$.
2. Faktor Kesempatan untuk Mengembangkan Diri secara parsial mempunyai pengaruh positif *Significance* terhadap produktivitas karyawan, ditunjukkan koefisien regresi sebesar 0,252469. Hal ini menunjukkan setiap kenaikan Kesempatan untuk Mengembangkan Diri sebesar 100 persen maka akan menaikkan Produktivitas Karyawan sebesar 25,25 persen. Pengaruh yang positif ini didukung koefisien korelasi parsial sebesar 0,140690. Keadaan ini menggambarkan bahwa Kesempatan untuk Mengembangkan Diri memiliki hubungan sangat lemah dengan Produktivitas Karyawan. Hal ini diperkuat dengan hasil uji t menunjukkan t hitung $2,121 > t$ tabel $2,021$.

3. Faktor rasa bangga pada pekerjaan secara parsial mempunyai pengaruh positif *Significance* terhadap produktivitas karyawan, ditunjukkan koefisien regresi sebesar 0,194059. Hal ini menunjukkan setiap kenaikan Kesempatan untuk Mengembangkan Diri sebesar 100 persen maka akan menaikkan Produktivitas Karyawan sebesar 19,41 persen. Pengaruh yang positif ini didukung koefisien korelasi parsial sebesar 0,117046. Keadaan ini menggambarkan bahwa Rasa Bangga terhadap Pekerjaan memiliki hubungan sangat lemah dengan Produktivitas Karyawan. Hal ini diperkuat dengan hasil uji t menunjukkan t hitung $2,601 > t$ tabel $2,021$.
4. Faktor tingkat pendidikan secara parsial mempunyai pengaruh positif *Significance* terhadap produktivitas karyawan, ditunjukkan koefisien regresi sebesar 0,578268 (57,83%). Hal ini menunjukkan setiap kenaikan Kesempatan untuk Mengembangkan Diri sebesar 100 persen maka akan menaikkan Produktivitas Karyawan sebesar 57,83% persen. Pengaruh yang positif ini didukung koefisien korelasi parsial sebesar 0,442129. Keadaan ini menggambarkan bahwa Tingkat Pendidikan memiliki hubungan cukup kuat dengan Produktivitas Karyawan. Hal ini diperkuat dengan hasil uji t menunjukkan t hitung $2,254 > t$ tabel $2,021$.
5. Faktor partisipasi dalam pengambilan keputusan, kesempatan untuk mengembangkan diri, rasa bangga pada pekerjaan, dan tingkat pendidikan berpengaruh *Significance* secara bersama-sama terhadap produktivitas karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan uji F hitung $2,84864 > F$ tabel $2,61$. Sumbangan variasi pengaruh faktor-faktor tersebut ditunjukkan koefisien determinasi secara keseluruhan sebesar 0,72913 (72,91%). Keadaan ini menggambarkan bahwa sumbangan variasi pengaruh faktor-faktor *QWL* tersebut secara keseluruhan terhadap produktivitas karyawan sebesar 72,91 persen dan sisanya 27,09 persen dipengaruhi faktor lain diluar variabel penelitian ini.

6.2 Saran-saran

Pegawai atau karyawan di tahun-tahun mendatang akan menghadapi tugas berat terutama karena menghadapi era globalisasi, suatu era yang tidak mengenal batasan wilayah ekonomi bahkan politik dan sosial budaya. Oleh karena itu karyawan dituntut untuk performance yang bagus.

Salah satu alternatif untuk menumbuhkan *performance* yang baik adalah menerapkan QWL di lingkungan kerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, QWL secara keseluruhan mempunyai pengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Berkaitan dengan hal tersebut maka penulis kiranya perlu memberikan saran, khususnya untuk Kantor Imigrasi Jember sebagai berikut:

1. Karyawan perlu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini sangat penting karena proses pengambilan keputusan dengan pelibatan seluruh karyawan akan menumbuhkan rasa tanggung jawab yang lebih besar pada diri karyawan.
2. Karyawan perlu diberi kesempatan untuk mengembangkan diri. Hal ini perlu dilakukan karena pemberian kesempatan terhadap karyawan untuk mengembangkan diri akan memacu diri karyawan untuk bekerja secara lebih baik.
3. Menumbuhkan rasa bangga terhadap pekerjaan. Jika perasaan ini muncul dalam diri karyawan, maka akan meningkatkan sense of belonging. Sense of belonging yang tinggi akan meningkatkan komitmen yang tinggi.
4. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pendidikan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi di masa yang akan datang.

Jika keempat faktor dalam *QWL* tersebut dapat diterapkan secara baik, maka komitmen, *involvement*, serta motivasi karyawan juga akan meningkat. Peningkatan keempat unsur tersebut tentu saja akan meningkatkan produktivitas kerja para karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Donald R. Cooper and C. William Emory. 1997. Metode Penelitian Bisnis Jilid 1, Edisi Lima. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Domodar Gujarati. 1999. *Ekonometrika Dasar*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Djarwanto. 1996. Statistik Induktif Edisi 4. BFE-UGM. Yogyakarta.
- Dajan. Anto. 1988. Pengantar Metode Statistik II. LP3ES. Jakarta
- David and Edward. 1983. Productivity and The Quality of Work Life. Singapore : Mc Grow-Hill International.
- Gadon H, 1984, Making Sence of Quality of Work Life Program, *Jurnal Bussiness Horizon*, Edisi January-February 1984.
- Hellriegel dan Slacum John W, 1984, Organizational Behavior, St. Paul: West Publishing Company.
- Haryono Subiyakto, 1995, Statistika (Inferen) Untuk Bisnis, BPSTIE-YKPN, Yogyakarta
- Koontz Harold dan Weihrich einz, 1990, Essential of Management 5Th Ed, Singapore : Mc Grow-Hill International.
- Lee M. Ozley dan Yudith S. Ball, 1982, Quality of Work Life: Initiating Succes Full Efforth in Labor Management Organization, *Jurnal Personnel Administrator*, 27 May 1982.
- Lawler, E and Ledford Gordon E. 1982. Productivity and The Quality of Work Life. National Productivity Review. Winter.
- Mondy R. Wayne dan Noe Robert M, 1999, Human Resources Management, 7 th edition Prentice Hall Inc.
- Nopirin, 1997, Makalah Penataran P4 Pola 120 jam : Ekonomi Indonesia dalam menghadapi Era Globalisasi, BP7 Propinsi DIY, Yogyakarta.
- Pasmore, WA, 1984, A Comprehensive Approach to Planning OD/QWL Strategy, *Jurnal Contemporary Organization Development Vol.2-1984*

- Patrick J. Montana and Bruce H. Carmen. 1993. Management. New York. Borrow Econtional Series.
- Stephen P. Robin, 1998, Organisasi Behavior, 9 th edition, Prentice Hall, Inc
- Suprihanto, John, 1987, Manajemen Personalia : Kasus dan Soal Jawab, BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Stoner. James AF. and Edward Freeman. 1989. Management. Fourth Edition Englewood Cliffs. New Jersey.
- Suharsini Arikunto. 1993. Prosedur Penelitian. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.
- Supardi. 1988. Penelitian (tidak dipublikasikan): Hubungan Iklim Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Hotel Berbintang IV DIY. Program S-2 Magister Manajemen UII. Yogyakarta
- Supriyadi. 1996. Tesis (tidak dipublikasikan) : Produktivitas Kerja Karyawan CV. Sanita Klaten. Program S-2 Magister Manajemen UGM. Yogyakarta.
- Shetty, Y.K., " Key Elemen of Productivity Improvement Program", *Jurnal Bussines Horizons*, (March-April 1982). Page 15-22.
- Shery Devereaux. Ferguson and Stewart Ferguson. 1990. Organizational Communication . Transaction Publisher. London
- Tim Penelitian dan Pengembangan Lembaga Pendidikan Komputer "Wahana", 1997, Dasar-dasar Analisis Statistik dengan SPSS 6.0 for Windows, Andi Offset, Yogyakarta.
- Tiffin.J. and EJ. McCormich. 1972. People and Productivity. New York McGraw Hill Book Comp. Ltd.
- Triguno. 1977. Budaya Kerja. PT. Golden Tenayon Press. Jakarta.
- Wexley. Kenneth and Gary A Yulk. 1988. Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia Jilid I. Ali Bahasa : Moh. Shoborudin PT. Bina Aksara.
- Wijayanto. Eko. 1997. Tesis (tidak dipublikasikan): Pengaruh Motivasi Kerja dan Kondisi Fisik Tempat Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Kulon Progo. Program S-2 Magister Manajemen UGM. Yogyakarta
- Zaenal Mustafa EQ, 1995, Pengantar Statistik Terapan Untuk Ekonomi, BP-FEUII, Yogyakarta.

Lampiran 2 : Pengaruh Faktor-faktor QWL terhadap Produktivitas Karyawan Kantor Imigrasi Jember

* * * * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * * * *

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. PRODKTIV

Block Number 1. Method: Enter P.KEPUTS K.M.DIRI B.PEKEJA PENDIKAN

Variable(s) Entered on Step Number

- 1.. PENDIKAN
- 2.. K.M.DIRI
- 3.. P.KEPUTS
- 4.. B.PEKEJA

Multiple R .85389
 R Square .72913
 Adjusted R Square .57157
 Standard Error .10077

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	4	25.87606	6.46902
Residual	41	1066.73264	26.01787

F = 2.84864 Signif F = .0088

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
P.KEPUTS	.285220	.346915	.198455	2.592	.0154
K.M.DIRI	.252469	.400789	.14069	2.021	.0108
B.PEKEJA	.194059	.322628	.117046	2.601	.0164
PENDIKAN	.578268	.797849	.442129	2.254	.0082
(Constant)	6.221404	4.793395		2.298	.0016

End Block Number 1 All requested variables entered.

LAMPIRAN

DAFTAR PERTANYAAN PENELITIAN:

PENGARUH "QUALITY OF WORK LIFE"
TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN
DI KANTOR IMIGRASI JEMBER

SURAT PENGANTAR

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Sdr

Karyawan Kantor Imigrasi Jember

Di-

JEMBER

Dengan Hormat,

Dalam rangka penelitian yang menyelidiki Kualitas Kehidupan Kerja (Quality of Work Life), bersama ini saya memohon bantuan kepada Bapak/Ibu Karyawan Kantor Imigrasi Jember untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang terlampir dengan baik dan lengkap.

Jawaban yang obyektif akan sangat membantu penelitian ini. Semua jawaban Bapak/Ibu akan dijaga kerahasiaannya.

Atas perhatian serta bantuannya kami menghaturkan terima kasih.

Peneliti,

Sudarsono Sasri

ANGKET PENGARUH QUALITY OF WORK LIFE TERHADAP PRODUKTIVITAS PADA KANTOR IMIGRASI JEMBER

I. IDENTITAS

1. Nama : _____
2. Jenis Kelamin : Pria Wanita
3. Pendidikan Terakhir : _____
4. Golongan/Kepangkatan : _____
5. Jabatan : _____
6. Atasan : _____

II. PETUNJUK

1. Bapak/Ibu memberikan tanggapan/jawaban terhadap pernyataan-pernyataan yang terdapat di bawah ini sesuai dengan kenyataan yang dialami selama semester Januari – Nuni dan Juli – Desember 1999
2. Berikanlah jawaban dengan memberi tanda (V) pada kolom yang telah disediakan pada bagian kanan dari masing-masing pernyataan. Huruf-huruf pada kolom bagian atas mengandung arti sebagai berikut:
 - SS = *sangat setuju* yang berarti Bapak/Ibu berpendapat bahwa apa yang terkandung didalam pernyataan yang diajukan sungguh-sungguh benar sesuai dengan apa yang dirasakan.
 - S = *setuju* yang berarti Bapak/Ibu berpendapat apa yang terkandung dalam pernyataan yang diajukan lebih banyak benarnya daripada tidak benarnya.
 - R = *netral* atau *ragu-ragu* yang berarti Bapak/Ibu tidak berpihak pada “setuju” atau “tidak setuju” terhadap pernyataan yang diajukan, atau sulit untuk menyatakan “setuju” atau “tidak setuju”.
 - TS = *tidak setuju* yang berarti Bapak/Ibu berpendapat apa yang terkandung dalam pernyataan yang diajukan lebih banyak tidak benarnya daripada benarnya.
 - STS = *sangat tidak setuju* yang berarti Bapak/Ibu berpendapat apa yang terkandung dalam pernyataan yang diajukan sungguh-sungguh tidak benar.

III. DAFTAR PERTANYAAN

PARTISIPASI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

1. Pimpinan/atasan langsung dalam membuat keputusan/instruksi, kadang-kadang perlu minta masukan dari karyawan, bagaimana menurut penilaian Bapak/Ibu/sdr
2. Pekerjaan yang diberikan kepada bawahan oleh pimpinan /atasan langsung terlebih dahulu diberikan pengarahan sebelum mereka menjalankan tugasnya.
3. Dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan, para karyawan diberi wewenang menyelesaikan tugasnya sesuai dengan bidang masing-masing.
4. Untuk memudahkan memberikan tugas kepada bawahan sehingga sesuai dengan kedudukannya. Pimpinan berpedoman pada struktur organisasi yang ditetapkan oleh Kantor Imigrasi Jember.
5. Dalam setiap pertemuan (briefing) saya selalu berusaha mendengarkan dan memperhatikan apa yang dikatakan oleh orang lain.
6. Teman karyawan yang mendapat kesulitan dalam dinas tidak perlu dibantu, jika tanpa sepengetahuan alasan.
7. Atasan selalu terbuka atas setiap gagasan yang disumbangkan oleh setiap karyawan
8. Menurut perasaan saya, pimpinan lebih bersikap sebagai kawan dari pada sebagai atasan.
9. Pimpinan tidak pernah merasa malu untuk bertanya tentang sesuatu hal kepada karyawannya.

<i>SS</i>	<i>S</i>	<i>R</i>	<i>TS</i>	<i>STS</i>

KESEMPATAN UNTUK MENGEMBANGKAN DIRI

	<i>SS</i>	<i>S</i>	<i>R</i>	<i>TS</i>	<i>STS</i>
10. Pimpinan selalu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan cara pelaksanaan tugas.					
11. Karyawan diberi kebebasan untuk berinisiatif dalam penyelesaian tugas.					
12. Karyawan diberi kesempatan untuk memecahkan persoalan dalam bidang masing-masing.					
13. Dalam dinas, telah ditetapkan sistem pembinaan pegawai dalam mencapai kenaikan pangkat sesuai dengan latar belakang pendidikan.					
14. Pimpinan selalu membuka kesempatan kepada para karyawan untuk mengembangkan diri lewat penyuluhan, pelatihan, serta pembekalan ketrampilan.					
15. Pimpinan kurang memperhatikan upaya-upaya peningkatan ketrampilan karyawan.					
16. Pimpinan selalu memikirkan jenjang kepangkatan seluruh karyawan.					
17. Pimpinan memberikan kesempatan penuh kepada para karyawannya untuk melakukan tindakan-tindakan kreatif dalam melaksanakan tugas yang dibebankan.					
18. Instansi dimana saya bekerja menyediakan bahan bacaan seperti: koran, majalah, serta yang lain untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan para karyawan.					

**LAMPIRAN II : DAFTAR PERTANYAAN PENILAIAN PRODUKTIVITAS
KERJA
UNTUK PIMPINAN/ATASAN LANGSUNG**

Pengantar,

Dalam rangka penelitian yang berhubungan dengan produktivitas kerja, saya mohon dengan hormat kepada bapak/Ibu sebagai atasan dari karyawan dapat memberikan jawaban atas pertanyaan yang kami lampirkan secara lengkap, sehingga penelitian yang sedang dikerjakan dapat diselesaikan secara baik.

Penelitian bertujuan untuk menyusun Thesis. Untuk itu semua jawaban bapak /Ibu sangat dijaga kerahasiaannya. Jawaban yang obyektif akan dapat dimanfaatkan dalam pembuatan peningkatan produktivitas kerja karyawan.

Atas kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Peneliti,

SUDARSONO SASRI

PETUNJUK PENGISIAN:

1. Penilaian produktivitas karyawan dapat dilakukan dengan memberikan tanda (V) pada tempat yang telah disediakan.
2. Baca baik-baik setiap pertanyaan untuk penilaian karyawan dengan alternatif jawaban.

Alternatif jawaban adalah :

SB = Sangat baik

CB = Cukup baik

S = Sedang

KB = Kurang baik

TB = Tidak baik

FORM IDENTITAS KARYAWAN YANG DINILAI

N a m a	
J a b a t a n	
Bagiab/Seksi	
Atasan penilai :	
N a m a	:
J a b a t a n	:

PERTANYAAN :

NO.	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SB	CB	S	KB	TB
1.	Ketelitian dan kecakapan karyawan dalam bekerja					
2.	Prestasi menurut target					
3.	Kecepatan berfikir dan bertindak					
4.	Kehati-hatian					
5.	Sikap terhadap atasan					
6.	Pemahaman terhadap prosedur kerja					
7.	Pengetahuan reknis yang berhubungan dengan pekerja					
8.	Kesediaan menerima perubahan					
9.	Hasil kerja					