

## **Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Motivasi Kerja Pada Pegawai Kelurahan di Kota Batu**

**Oleh:**

Edwin Al Pratama

**Dosen Pembimbing**

Misbahuddin Azzuhri,SE., MM.

Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Brawijaya Malang

**Abstrak:** Latar belakang penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *quality of work life* terhadap motivasi kerja di Kelurahan Pemerintahan Kota Batu. *Quality of Work Life* terdiri dari (1) *job enrichment*, dan (2) partisipasi dalam pembuatan keputusan terhadap motivasi kerja. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (*Quality of Work Life*) terhadap variabel terikat (motivasi kerja) digunakan analisis regresi linear berganda.

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian *explanatory* dengan menggunakan data kuantitatif. Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini digunakan responden sebanyak 57 pegawai negeri sipil di Kelurahan Pemerintahan Kota Batu, dimana keseluruhan responden merupakan keseluruhan populasi yang secara sendiri-sendiri atau bersama-sama diberi kesempatan yang sama menjadi anggota sampel sehingga penelitian ini disebut sebagai penelitian sensus. Uji yang digunakan untuk menguji instrument penelitian adalah berupa uji validitas, uji reliabilitas, dan uji asumsi klasik. Untuk menganalisis data, digunakan analisis regresi linier berganda dan uji asumsi klasik yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas untuk mengetahui pengaruh dari *quality of work life* terhadap motivasi kerja baik secara parsial maupun simultan.

Hasil penelitian dengan menggunakan analisis linear berganda menunjukkan bahwa variabel *job enrichment* (X1) dan variabel partisipasi dalam pembuatan keputusan (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Y) baik secara simultan maupun parsial. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap motivasi kerja adalah partisipasi dalam pembuatan keputusan

**Kata Kunci:** *Quality Of Work Life*, Motivasi Kerja

**Abstract:** the background of these researches are to find out quality of work life effect's towards work motivation in Kelurahan Pemerintahan Kota Batu. Quality of Work Life consist of (1) job enrichment and (2) participation in decision

making. To find out how much independent variable (quality of work life) against dependent variable (work motivation) used multiple linear regressions.

This research belong the type of explanatory research that use quantitative data. Corresponding to the goal that wants in this research. in this research use 57 civil servants as respondent at Kelurahan Pemerintahan Kota Batu, where all of respondent are constitute all the population that individually or together gave a chance to became sample component's so this research called census research.

Test that used to test the research instrument is validity test, reliability test, and classical assumption test. To analyze the data, used multiple linear regressions analysis and classical assumption test that normality test, multicollinearity, heterocedasticity tests to determine the effect of quality of work life for work motivation either partial or simultaneously.

The results using linear regression analysis showed that the variables of job enrichment (X1) and participation in decision-making variables (X2) has a significant impact on work motivation (Y) either simultaneously or partially. Variables most dominant influence on work motivation is participation in decision-making.

**Key Words: Quality Of Work Life, Work Motivation**

## **PENDAHULUAN**

Kota Batu adalah sebuah kota di Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Kota ini terletak 15 km sebelah barat Kota Malang, berada di jalur Malang-Kediri dan Malang-Jombang. Kota Batu berbatasan langsung dengan Kabupaten Mojokerto dan Kabupaten Pasuruan di sebelah utara serta dengan Kabupaten Malang di sebelah timur, selatan, dan barat. Wilayah kota ini berada di ketinggian 680-1.200 meter dari permukaan laut dengan suhu udara rata-rata 15-19 derajat Celsius.

Setelah hampir 8 tahun menjadi Kota Administratif yang diperintah oleh 3 Walikota, yaitu Drs. Chusnul Arifien Damuri, Drs. Gatot Bambang Santoso dan Drs. Imam Kabul, akhirnya Batu ditingkatkan statusnya menjadi Pemerintah Kota Batu. Pemerintah Kota Batu Tanggal 28 Mei 2001 proses peningkatan status Kota Administratif Batu menjadi Pemerintah Kota mulai dilaksanakan Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah.

Tanggal 30 Juni 2001 UU No. 11 tentang Peningkatan Status Kota Administratif Batu disahkan, setelah beberapa bulan kemudian yaitu pada tanggal 17 Oktober 2002 secara resmi Kotatiff Batu ditingkatkan statusnya menjadi Pemerintah Kota. Kemudian pada tanggal 22 Oktober 2002 Gubernur Jawa Timur atas nama Menteri Otonomi Daerah melantik Drs. Imam Kabul sebagai Walikota Batu. Setelah Batu ditingkatkan statusnya dengan pejabat Walikotanya Drs. Imam Kabul, Batu ingin meningkatkan lagi pembangunannya, baik pembangunan fisik maupun non fisik. Sejak statusnya meningkat, Pemerintah Kota Batu bersama masyarakat mulai menyiapkan diri bagaimana agar pamor

dan citra kota dingin ini tetap ada dan tetap dikenang banyak orang baik domestik maupun luar negeri.

Dalam era globalisasi seperti sekarang ini sumber daya manusia yang berkompeten sangat dibutuhkan diberbagai bidang, oleh karena itu banyak perusahaan, organisasi swasta maupun pemerintah melakukan perekrutan pegawai dengan standar-standar tertentu sesuai keinginan organisasi tersebut untuk memenuhi kebutuhan organisasi mereka dan jumlah pelamar pun tidak sedikit banyak para pelamar berasal dari fresh graduate ataupun yang sudah beberapa kali mencoba

Begitu pun juga bagi organisasi pemerintah ataupun swasta berbagai metode dilakukan perusahaan atau organisasi agar mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Mulai dari metode system perekrutan, pelatihan hingga penilaian produktivitas. Untuk mengetahui kemampuan sumber daya manusia tersebut.

Dalam upaya peningkatan sumber daya apartur dikota batu dilakukan dengan kegiatan perekrutan, karena pemerintah Kota Batu sendiri belum pernah mengadakan perekrutan, maka otomatis perekrutan ini meruapak hasil pelimpahan dari kabupaten malang sebagai kabupaten induk. Pembinaan dikaukan dengan melakukan diklat baik diklat kepemimpinan maupun diklat fungsional, ternyata diklat ini dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dari para pegawai, dari yang tidak tahu tugasnya. Promosi karier dilakukan 4 tahun sekali dan 2 tahun sekali untuk pegawai yang menduduki jabatan struktural maupun fungsional

Namun setelah mereka bekerja selama beberapa tahun mereka seperti mengalami penurunan kinerja atau bisa dikatakan motivasi kerja mereka menurun, dari hal yang saya amati di lapangan bahwa kebanyakan pegawai negeri sipil yang bekerja di pemerintahan atau bagian administrasi mengalami penurunan di karenakan kurangnya *quality work of life program* seperti *job enrichment*, *job enlargement*, mengikutkan dalam pengambilan keputusan, memanusiaikan individu tersebut jadi para pegawai tersebut bekerja seperti robot yaitu menerima tugas dan mengerjakan tanpa ada feedback kepada pegawai, tugas atau kewajiban yang diberikan kepada pegawai tersebut hanya itu-itu saja tanpa ada kepercayaan kepada pegawai tersebut untuk memberi tugas lebih atau memberi tugas lain dan hal inilah yang menurut saya yang menyebabkan motivasi kerja pegawai negeri khususnya bagian administrasi sering mengalami penurunan kinerja dan dalam hal ini pemerintah pun tidak tinggal diam mereka sekarang berusaha menangani hal tersebut dengan melakukan berbagai metode agar pegawainya termotivasi untuk melakukan pekerjaan, namun dalam kenyataannya banyak pegawai di pemkot batu seperti kurang termotivasi untuk bekerja, mereka masuk atau melakukan pekerjaan karena hanya ada dorongan kewajiban. hal ini seperti terjadi di Pemerintahan Kota Batu baik pegawai tetap/pegawai negeri sipil dan pegawai kontrak

Untuk itulah penulis tertarik untuk mengadakan penelitian terhadap penelitian tersebut untuk mengetahui apakah *quality of work life* mempengaruhi motivasi kerja pegawai tersebut dan mengapa meskipun pemerintah sering melakukan pelatihan, apel pagi yang berisi pesan-pesan motivasi namun tetap saja banyak pegawai yang kurang termotivasi dalam berkerja. Apakah memang ada pengaruh antara *quality work of life* khususnya dalam bidang *Job Enrichment*, Partisipasi dalam pengambilan keputusan dan Motivasi Kerja

*quality of work life* sendiri yaitu menyenangkan atau tidak menyenangkannya lingkungan kerja untuk karyawan (John W. Newstrom, Keith Davis, 2002;244), Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu ukuran karakteristik budaya organisasional yang mampu menarik dan mempertahankan sumberdaya manusia dengan kinerja tinggi.

John W. Newstrom, Keith Davis (2002) *QWL quality work of life* program adalah cara lain organisasi mengakui tanggung jawabnya untuk mengembangkan kinerja dan kondisi kerja yang sempurna untuk orang-orang seperti sama baiknya kesehatan ekonomi dari organisasi. Dari pernyataan diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja begitu penting disebuah organisasi penting seperti sebuah kondisi ekonomi yang sehat pada suatu organisasi.

Unsur-unsur dari *Quality Work of Life* adalah komunikasi terbuka, system penghargaan yang adil, perhatian keamanan kerja karyawan, karir yang memuaskan, penyelia yang peduli dan partisipasi dalam pembuatan keputusan. (John W. Newstrom, Keith Davis, 2002;244). Setidaknya hal-hal seperti ini kurang diperhatikan di organisasi tertentu, seperti organisasi pemerintahan meskipun ada sebagian yang sudah melaksanakan namun kebanyakan tidak melakukan hal tersebut contohnya pegawai negeri yang baru masuk mereka tidak diajak untuk mengambil proses keputusan tertentu dikarenakan dianggap kurang berpengalaman dan diberi pekerjaan yang kurang menantang seperti mengetik surat atau yang lainnya. Dan terkadang kurang adanya kejelasan dalam karir penghargaan yang adil dan tidak adanya *job enrichment* terhadap pegawai tersebut. Oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang Pengaruh *Quality Work Of Life* terhadap motivasi kerja di Kelurahan Pemerintahan Kota Batu

### **Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui apakah ada pengaruh *Quality Of Work Life* yang terdiri dari *Job Enrichment*, dan Partisipasi dalam pembuatan keputusan. secara simultan terhadap motivasi kerja
2. Mengetahui apakah ada pengaruh *Quality Of Work Life* yang terdiri dari *Job Enrichment*, dan Partisipasi dalam pembuatan keputusan. secara parsial terhadap motivasi kerja

3. Untuk mengetahui Variabel *Quality Of Work Life* manakah yang paling dominan diantara *Job Enrichment*, dan Partisipasi dalam pembuatan keputusan.

## TINJAUAN PUSTAKA

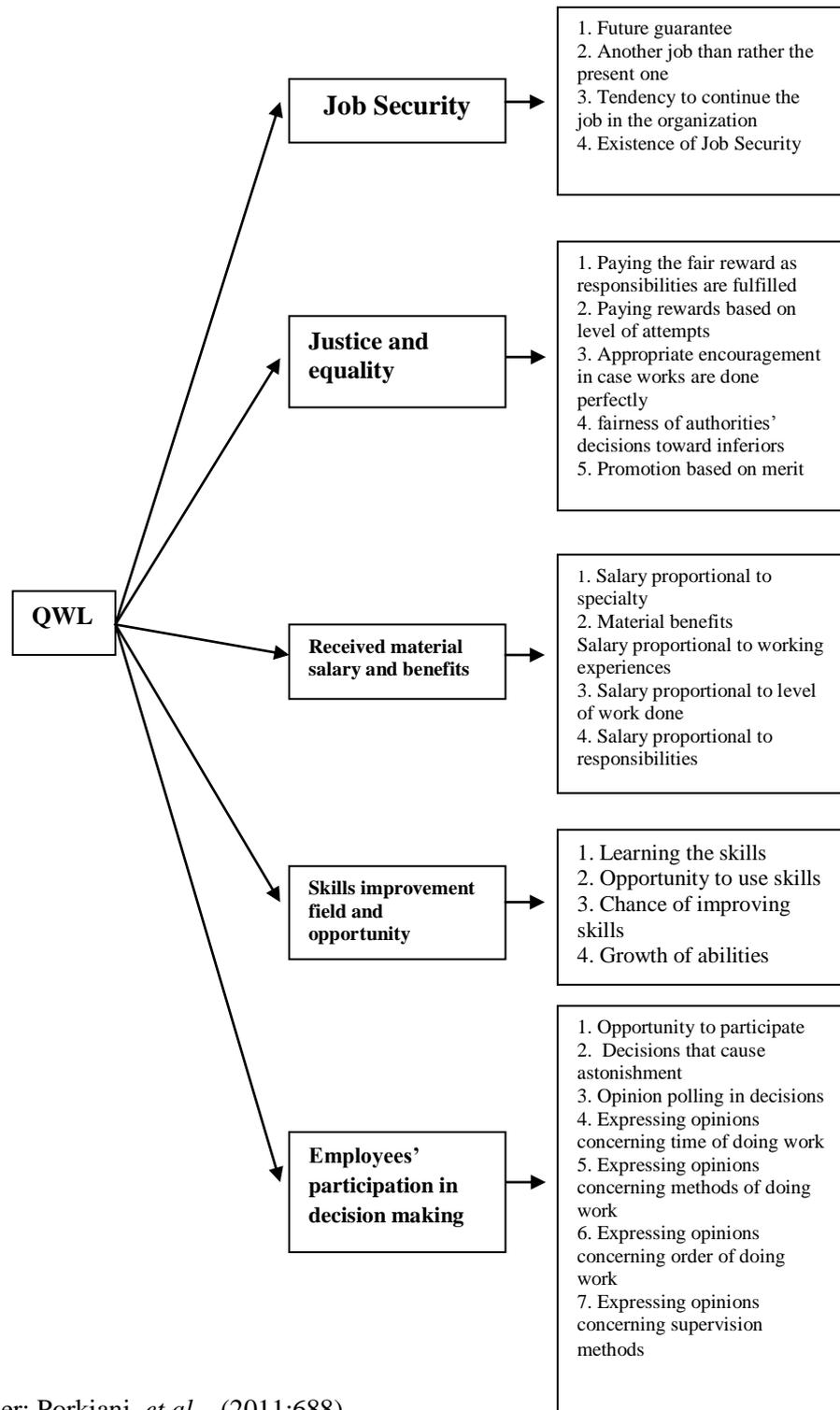
*Quality Of Work Life* yaitu menyenangkan atau tidak menyenangkannya lingkungan kerja untuk karyawan (Newstrom, Davis, 2002;244). Sedangkan menurut Newstrom, Davis (2002;244) *QWL quality of work life* adalah cara lain organisasi mengakui tanggung jawabnya untuk mengembangkan kinerja dan kondisi kerja yang sempurna untuk orang-orang (SDM) seperti sama baiknya kesehatan ekonomi dari organisasi. Unsur-unsur dari *Quality Work of Life* adalah komunikasi terbuka, sistem penghargaan yang adil, perhatian keamanan kerja karyawan, karir yang memuaskan, penyelia yang peduli dan partisipasi dalam pembuatan keputusan. (Newstrom, Davis, 2002;244). *Quality Of Work Life* umumnya merujuk kepada semua program yang diimplementasikan untuk merubah metode kerja tradisional.

Menurut Cascio (1992; 20), ada dua cara melihat arti *Quality Of Work Life*. Salah satunya adalah seperangkat kondisi obyektif dan praktek organisasi (*job enrichment, democratic supervisor, employe environment and safe working conditions*). Dan yang lainnya adalah *Quality of Work Life* dengan persepsi karyawan bahwa mereka aman, terpuaskan dengan baik dan mampu berkembang selayaknya manusia.

Maka dari itu kali ini penulis lebih memfokuskan atau membatasi penelitian mengenai *Quality of Work Life* pada variabel *Job Enrichment* dan Partisipasi karyawan dalam pembuatan keputusan. *Job enrichment* sendiri diartikan meningkatkan pendalaman terhadap suatu pekerjaan dengan menambahkan tanggung jawab karyawan untuk *planning organizing, controlling and evaluating job* (Matthis, 2000:85), *Job Enrichment Programs* memungkinkan untuk menentukan langkah mereka sendiri. untuk melayani diri mereka sendiri dengan memberi mereka tanggung jawab untuk pengendalian kualitas, untuk memperbaiki kesalahan mereka sendiri, untuk bertanggung jawab untuk persiapan dan memperbaiki dan untuk memilih prosedur kerja mereka sendiri.

Sedangkan Partisipasi menurut Nawawi (2008:26) Partisipasi adalah “kesempatan untuk dapat terlibat secara aktif dalam memberikan masukan berupa kritik, saran, dan pendapat baik dalam formal maupun informal yang ditujukan kepada rekan sekerja maupun manajemen”. Setiap karyawan perlu dikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan posisi, kewenangan dan jabatan masing-masing. Untuk itu perusahaan ataupun organisasi dapat melakukannya dengan membentuk sebuah tim dengan mengikutsertakan karyawan dalam rangka memikirkan keputusan yang akan diambil.

**Quality of Work Life dimensions and indicators**



Sumber: Porkiani, *et al.*, (2011:688)

Menurut Sweeney dan McFarlin (2002:84), mengemukakan motivasi sebagai berikut “*Motivation originates from movere, which is latin for to move and getting people moving*” Motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti bergerak dan membuat orang bergerak. Menurut Matthis dalam Hassibuan (2003) Motivasi dapat diartikan keinginan di dalam seseorang yang menyebabkan orang untuk bertindak.

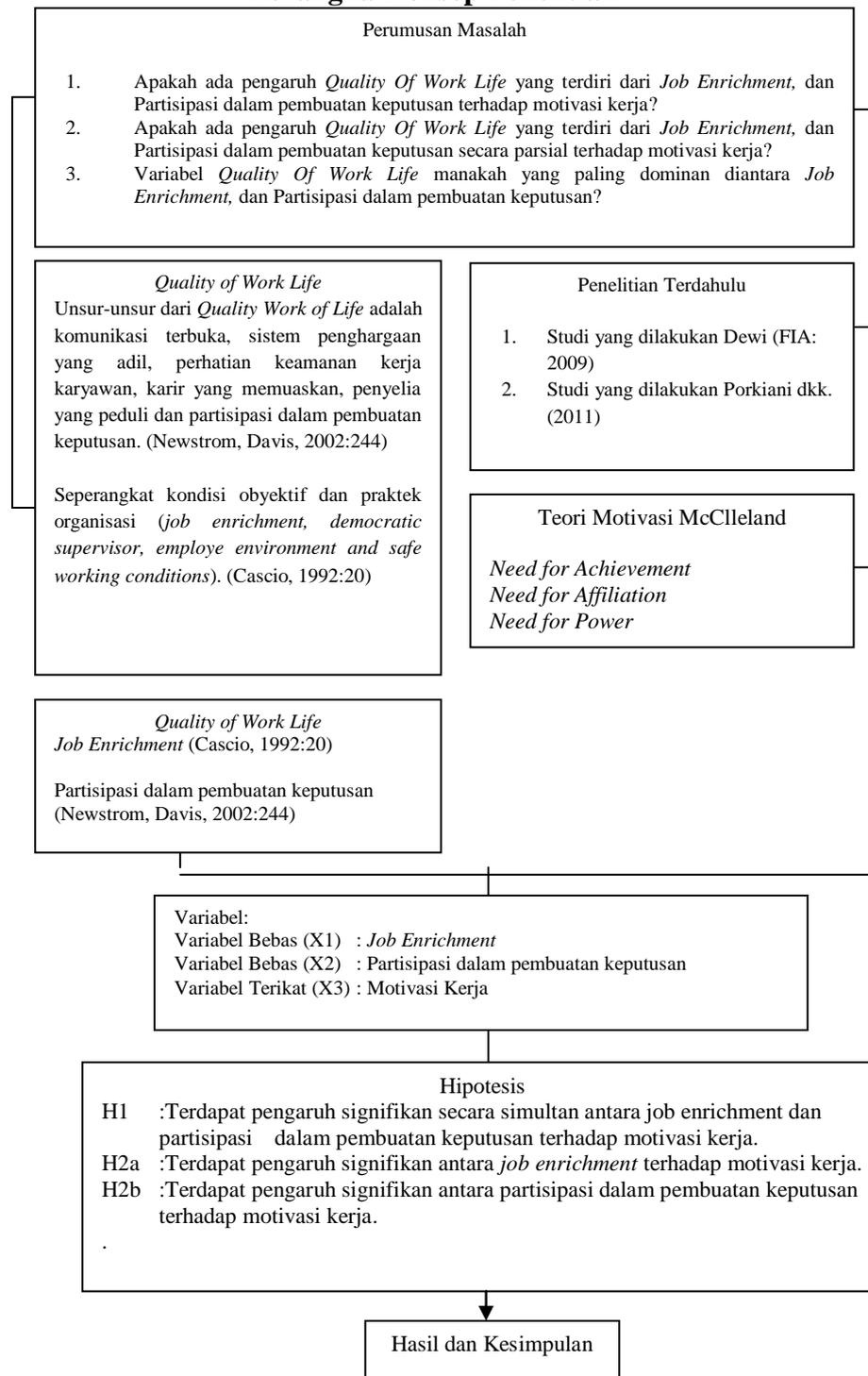
Menurut beberapa tokoh sumber daya manusia yang dikemukakan dalam Hassibuan (2003) mengenai pengertian motivasi diantaranya; Hasibuan menyebutkan motivasi suatu bentuk perangsangan keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang; setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai; Moekijat berpendapat motivasi adalah suatu pengertian yang mengandung semua alat penggerak alasan-alasan atau dorongan-dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat begitu; Bernard Bereleson dan Gray A. Steiner motivasi adalah suatu pendorong dari dalam untuk beraktivitas atau bergerak dan secara langsung atau mengarah kepada sasaran akhir; Harold Koontz berpendapat motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan; Cascio motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya (misalnya: rasa lapar, haus dan bermasyarakat); Stephen P. Robbins motivasi sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu; Merle J. Moskowitz motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya pelajaran tingkah laku.

Teori kebutuhan Menurut McClelland (Hariandja, 2002:329), yang mengatakan bahwa tiga kebutuhan manusia yaitu:

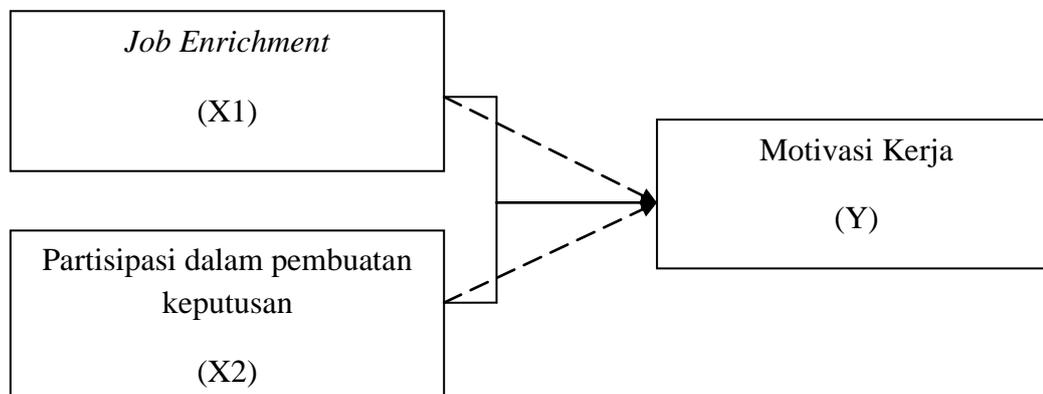
- a. Kebutuhan berprestasi (*needs for achievement*), yaitu kebutuhan berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.
- b. Kebutuhan untuk berkuasa (*needs for power*), yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas dan untuk memiliki pengaruh orang lain.
- c. Kebutuhan afiliasi (*needs for affiliation*), yaitu kebutuhan untuk berhubungan social, yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain atau berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

Ketiga jenis kebutuhan tersebut bisa dimiliki setiap orang, yang berbeda hanyalah intensitasnya. Seseorang dapat memiliki kebutuhan prestasi yang dominan dibandingkan dengan yang lain, sementara pada orang lain yang dominan mungkin kebutuhan berkuasa. Kebutuhan mana yang berkembang dalam seseorang dapat dipengaruhi oleh system nilai yang berkembang dalam masyarakatnya.

### Kerangka Konsep Penelitian



### Kerangka Hipotesis



Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan penelitian maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. H1: Terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara job enrichment dan partisipasi dalam pembuatan keputusan terhadap motivasi kerja.
2. H2a: Terdapat pengaruh signifikan antara *job enrichment* terhadap motivasi kerja.
3. H2b: Terdapat pengaruh signifikan antara partisipasi dalam pembuatan keputusan terhadap motivasi kerja.

## METODE PENELITIAN

### Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada pegawai negeri sipil Kelurahan Pemerintah Kota Batu

### Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian (Arikunto, 2006). Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil Pemerintahan Kota Batu yang berada di Kelurahan-kelurahan di Kota Batu yang berjumlah 57 orang. Maka peneliti melakukan penelitian ini dengan cara meneliti seluruh populasi atau penelitian populasi.

## Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer, dihimpun dengan cara memberikan kuisisioner pada Pegawai Negeri Sipil yang berada di Kelurahan
2. Data Sekunder, adalah data yang didapat dari sumber lain yang diperlukan sebagai penunjang penelitian. Data sekunder tersebut dapat berupa catatan atau laporan yang berupa arsip.

Dalam pengumpulan data tersebut, penulis menempuh cara-cara sebagai berikut ini

1. Dokumentasi, dilakukan dengan pencatatan terhadap dokumen-dokumen mengenai gambaran umum organisasi.
2. Wawancara (*Interview*), yaitu cara pengumpulan data melalui Tanya jawab langsung dengan personel yang mengetahui obyek penelitian
3. Kuisisioner, yaitu sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang ia ketahui (Arikunto, 2006)

## Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2009:92). Dalam penelitian ini skala pengukuran yang digunakan adalah skala interval adapun bentuk interval yang digunakan ialah model likert.

## Pengujian Instrumen Penelitian

### Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan tujuan mengetahui ketepatan atau validitas kuisisioner yang mempunyai arti bahwa kuisisioner mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Faktor-faktor yang mengurangi validitas data antara lain kepatuhan responden mengikuti petunjuk pengisian kuisisioner, keadaan responden di waktu pengisian kuisisioner dan tidak tepatnya formulasi alat pengukur yakni bentuk dan isi kuisisioner

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan

berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur, apabila dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari jawaban atau pernyataan jika pengamat dilakukan secara berulang

### **Teknik Analisis Data**

#### **Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan data yang diperoleh seperti lokasi penelitian, data responden yang diteliti, beserta distribusi item dari masing-masing variabelnya yang ditabulasikan dalam bentuk tabel yang kemudian dibahas secara deskriptif. Tolak ukur dari pendeskripsian ini adalah dengan tabel yang berisikan angka maupun presentase.

### **Uji Asumsi Klasik**

#### **Uji Normalitas**

Salah satu pengujian dalam asumsi klasik adalah melalui uji normalitas. Bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel residual atau pengganggu memiliki distribusi normal (Ghozali, 2005: 110).

#### **Uji Multikolinearitas**

Uji asumsi klasik lain yang dapat digunakan adalah uji multikolinearitas. Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi kolerasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi maka variabel-variabel ini tidak orthogonal

#### **Uji Heteroskedastisitas**

Heteroskedastisitas berasal dari dua kata dasar, yaitu *hetero* yang berarti beda dan *skedastisitas* yang artinya adalah sebaran. Jadi dapat disimpulkan bahwa uji heteroskedastisitas adalah pengujian yang dilakukan dari sebaran yang berbeda. Tujuannya adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya (Ghozali, 2005: 105).

#### **Analisis Regresi Berganda**

Regresi adalah suatu proses memperkirakan secara sistematis tentang apa yang paling mungkin terjadi di masa yang akan datang berdasarkan informasi masa lalu dan sekarang yang dimiliki agar kesalahannya dapat diperkecil (Riduwan dan Sunarto, 2007: 96). Permalan tidak memberikan jawaban pasti tentang apa yang akan terjadi, melainkan berusaha mencari pendekatan apa yang akan terjadi di masa yang akan datang.

### **Pengujian Hipotesis**

#### **Pengujian Hipotesis Pertama (Uji F)**

Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

Kaidah pengambilan keputusan:

1. Jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak
2. Jika nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima

Kaidah pengambilan keputusan dalam Uji-F dengan menggunakan *SPSS* adalah:

1. Jika Probabilitas  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak
2. Jika Probabilitas  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

#### **Pengujian Hipotesis Kedua dan Ketiga (Uji t)**

Uji t-statistik pada dasarnya menunjukkan seberapa besar pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel independen (Ghozali, 2005: 44).

Merumuskan hipotesis statistik:

1.  $H_0 : \beta_1 = 0, i = X_1, X_2$ , artinya  $X_1$  dan  $X_2$  secara parsial (sendiri-sendiri) tidak berpengaruh signifikan terhadap  $Y$
2.  $H_a : \beta \neq 0, i = X_1, X_2$ , artinya  $X_1$  dan  $X_2$  secara parsial (sendiri-sendiri) berpengaruh signifikan terhadap  $Y$ .

Kaidah pengambilan keputusan:

1. Terima  $H_0$ , jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$
2. Tolak  $H_0$ , jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$

Kaidah pengambilan keputusan dalam Uji-t dengan menggunakan *SPSS* adalah:

1. Jika probabilitas  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak
2. Jika probabilitas  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima (Sudjana, 1996:388)

#### **Pengujian Hipotesis Keempat (Uji Dominan/ Koefisien Beta)**

Menurut Ghozali (2005:88) Uji Dominan digunakan untuk mengetahui variabel mana yang paling dominan berpengaruh terhadap variabel terikat. Untuk menentukan variabel bebas yang paling menentukan (dominan) dalam mempengaruhi nilai variabel terikat dalam suatu model regresi linier, maka gunakanlah koefisien Beta (*Beta Coefficient*). Koefisien tersebut disebut *standardized coefficient*.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Umum Responden

#### Distribusi Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Laki-Laki	32	56,14
Perempuan	25	43,86
Total	57	100

Sumber: Data Olahan Terlampir, Agustus 2012

Secara keseluruhan berdasarkan tabel tersebut diatas diperoleh data tentang distribusi jenis kelamin responden yaitu 71,79% adalah laki-laki dan 28,21% adalah perempuan.

Dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dalam kelurahan sesuai dengan struktur organisasi yang telah ditetapkan, didukung dengan pegawai yaitu 57 dengan tingkat pendidikan sebagai berikut:

#### Komposisi Pegawai Negeri Sipil Kelurahan Pemkot. Batu Berdasarkan Distribusi Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
Diploma	12	21,05%
S1	35	61,41%
S2	10	17,54%
Total	57	100%

Sumber: Data olahan terlampir, 2012

Secara keseluruhan jumlah pegawai yang ada di Kelurahan Pemkot. Batu adalah 57 orang. Jumlah pegawai negeri sipil yang berpendidikan Sarjana Strata 2 (S2) berjumlah orang 10 (17,54%),

#### Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

##### *Job Enrichment (X1)*

Berdasarkan data dilapangan, dari 57 orang responden diperoleh data mengenai tanggapan responden tentang *Job Enrichment*, yaitu:

##### **Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Item Variabel *Job Enrichment***

Item	Jawaban										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
X1.1	0	0,00	0	0,00	3	5,00	40	75,00	14	25,00	4,67
X1.2	0	0,00	1	2,00	1	2,00	21	37,00	34	60,00	4,17
X1.3	0	0,00	1	2,00	1	2,00	32	56,00	23	40,00	4,00
X1.4	0	0,00	0	0,00	4	7,00	32	56,00	21	37,00	4,50
X1.5	0	0,00	1	2,00	4	7,00	45	79,00	7	12,00	4,50
X1.6	0	0,00	0	0,00	7	12,00	39	68,00	11	19,00	4,50
Mean Variabel											4,39

Sumber: Data Olahan Terlampir, 2012

##### **Partisipasi dalam pembuatan keputusan**

Berdasarkan data dilapangan, dari 57 orang responden diperoleh data mengenai tanggapan responden tentang Partisipasi dalam pembuatan keputusan, yaitu:

##### **Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Item Variabel Partisipasi dalam pembuatan keputusan**

Item	Jawaban										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	f	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	0	0,00	0	0,00	0	0,00	38	67,00	19	33,00	4.38
X2.2	0	0,00	0	0,00	3	5,00	44	77,00	10	18,00	4.00
X2.3	0	0,00	0	0,00	1	2,00	45	79,00	11	19,00	4.25
X2.4	0	0,00	0	0,00	2	4,00	47	82,00	8	14,00	4.50
X2.5	0	0,00	0	0,00	3	5,00	35	61,00	19	33,00	4.50
X2.6	0	0,00	0	0,00	9	16,00	43	75,00	5	9,00	4.50
X2.7	0	0,00	0	0,00	3	5,00	37	65,00	17	30,00	4.50
X2.8	0	0,00	0	0,00	2	4,00	39	68,00	16	28,00	4.50
Mean Variabel											4,39

Sumber: Data Olahan Terlampir, 2012

### Motivasi Kerja

Berdasarkan data dilapangan, dari 57 orang responden diperoleh data mengenai tanggapan responden tentang Partisipasi dalam pembuatan keputusan, yaitu:

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Item Variabel**  
**Partisipasi dalam pembuatan keputusan**

Item	Jawaban										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	f	%	F	%	F	%	F	%	
Y1	0	0,00	0	0,00	3	5,00	38	67,00	16	28,00	3,82
Y2	0	0,00	0	0,00	3	5,00	36	63,00	18	32,00	4,00
Y3	0	0,00	0	0,00	5	9,00	32	56,00	20	35,00	3,91
Y4	0	0,00	0	0,00	8	14,00	29	51,00	20	35,00	4,82
Y5	0	0,00	1	2,00	1	2,00	30	53,00	25	44,00	4,82
Y6	0	0,00	1	2,00	4	7,00	24	42,00	28	49,00	4,82
Y7	0	0,00	2	4,00	10	18,00	27	47,00	18	32,00	4,82
Y8	1	2,00	2	4,00	17	30,00	23	40,00	14	25,00	4,82
Y9	1	2,00	3	5,00	16	28,00	18	32,00	19	33,00	4,82
Y10	2	4,00	2	4,00	20	35,00	30	53,00	3	5,00	4,82
Y11	0	0,00	3	5,00	13	23,00	33	58,00	8	14,00	4,82
Mean Variabel											4,57

Sumber: Data Olahan Terlampir, 2012

### Hasil Pengujian Instrumen Penelitian

#### Hasil Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat validitas atau kasasihan suatu instrument, sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diukurnya. Hasil penelitian dikatakan valid apabila signifikansi  $< 0,05$  atau  $R_{hitung} > sig$  atau  $R_{hitung} > R_{tabel}$ . Perhitungan uji validitas dihitung dengan menggunakan bantuan *software SPSS 16.0 for Windows*. Berikut hasil pengujian validitas dalam tabel:

#### Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian *Job Enrichment*

Item pertanyaan	r hitung	r tabel	Simpulan
X1.1	0,488	0,2681	Valid
X1.2	0,868	0,2681	Valid
X1.3	0,821	0,2681	Valid
X1.4	0,736	0,2681	Valid
X1.5	0,698	0,2681	Valid
X1.6	0,531	0,2681	Valid

Sumber: Data Olahan Terlampir, 2012

### Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian Partisipasi dalam pembuatan keputusan

Item Pertanyaan	r hitung	r tabel	Simpulan
X2.1	0,687	0,2681	Valid
X2.2	0,525	0,2681	Valid
X2.3	0,501	0,2681	Valid
X2.4	0,589	0,2681	Valid
X2.5	0,776	0,2681	Valid
X2.6	0,663	0,2681	Valid
X2.7	0,707	0,2681	Valid
X2.8	0,767	0,2681	Valid

Sumber: Data Olahan, 2012

### Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian Motivasi Kerja

Item Pertanyaan	Koefisien r	r tabel	Simpulan
Y1.1	0,714	0,2681	Valid
Y1.2	0,845	0,2681	Valid
Y1.3	0,671	0,2681	Valid
Y1.4	0,661	0,2681	Valid
Y1.5	0,742	0,2681	Valid
Y1.6	0,665	0,2681	Valid
Y1.7	0,731	0,2681	Valid
Y1.8	0,808	0,2681	Valid
Y1.9	0,673	0,2681	Valid
Y1.10	0,660	0,2681	Valid
Y1.11	0,547	0,2681	Valid

Sumber: Data Olahan, 2012

Untuk tingkat kesalahan 5% atau tingkat kebenaran 95% dan jumlah data  $n = 57$ , maka didapatkan derajat bebas sebesar  $= n - 2 = 57 - 2 = 55$ , dengan db = 52 didapatkan nilai r tabel = 0,2681 Pada tabel diatas Dapat diketahui bahwa nilai r hitung > r tabel berarti bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini valid,.

### Hasil Uji Reliabilitas

#### Hasil Uji reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Koefisien Korelasi	Koefisien alpha Cronbach	Keterangan
(X1)	0,788	0,6	Reliabel
(X2)	0,808	0,6	Reliabel
(Y)	0,888	0,6	Reliabel

Sumber: Data Olahan Terlampir, 2012

Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliable jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$  (Nunnally dalam Ghazali, 2005:42). Berdasarkan hasil pengolahan data yang terdapat dalam tabel 4.4 di atas, seluruh variabel independen (X1, X2) dan variabel dependen (Y) memiliki koefisien alpha cronbach  $> 0,60$ . Dengan demikian, karena nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,6 sebagai nilai pembanding dapat dikatakan bahwa item pertanyaan reliable

### Hasil Uji Asumsi Klasik

#### Hasil Uji Normalitas

##### *Analisis One-Sample Kolmogorov-smirnov Test*

Variabel	Signifikansi	Keterangan
X1	0,666	Normal
X2	0,965	Normal
Y	0,220	Normal

Berdasarkan hasil pengolahan data yang terdapat pada gambar 4.5 diatas, diperoleh angka probabilitas atau *Asymp. Sig. (2-tailed)*. Dengan nilai probabilitas atau signifikansi variabel  $> 0,05$  baik variable independen (X1,X2) maupun variabel dependen (Y), sehingga seluruh variabel dikatakan normal.

#### Hasil Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditentukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2005:91)

##### Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Collinierity Statistic		Keterangan
	Tolerance	VIF	
X1	0,986	1,014	Non- Multikolinieritas
X2	0,986	1,014	Non- Multikolinieritas

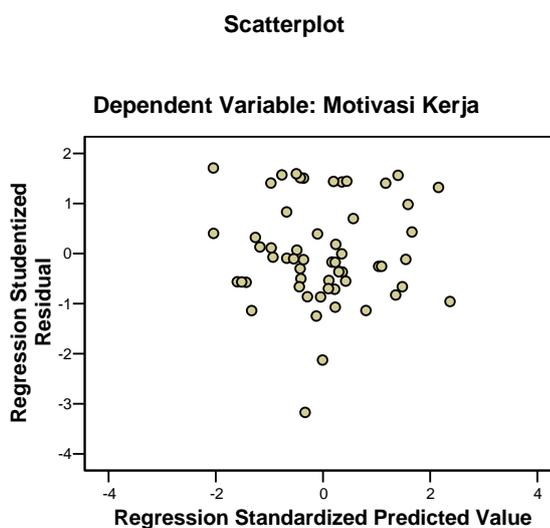
Sumber: Data olahan terlampir, 2012

Berdasarkan hasil dari uji multikolinieritas menunjukkan bahwa seluruh variabel independen (X1, X2) memiliki nilai tolerance  $> 0,10$ , yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel dalam model regresi, sehingga dapat dikatakan model regresi tersebut baik.

## Hasil Uji Heteroskedastisitas

Tujuan dari uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homoskedastisitas (Ghozali, 2005:105).

### Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Data Olahan, 2012

## Hasil Analisis Regresi Berganda

### Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel Bebas	Koefisien Regresi	t hitung	Probabilitas (Sig. t)
Job Enrichment (X1)	0,296	2,755	0,008
Partisipasi dalam pembuatan keputusan (X2)	0,580	5,395	0,000
Variabel terikat Motivasi Kerja (Y)			

Sumber: Data olahan, 2012

Koefisien regresi untuk variabel bebas pertama yaitu *Job Enrichment* menghasilkan nilai koefisien 0,296, koefisien regresi untuk variabel kedua yaitu Partisipasi dalam pembuatan keputusan menghasilkan nilai koefisien 0,580 secara positif. Sehingga variabel bebas yaitu *Job Enrichment* dan Partisipasi dalam pembuatan keputusan memiliki hubungan terhadap variabel terikat yaitu motivasi kerja.

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = 0,296 X_1 + 0,580 X_2$$

Dengan interpretasi persamaan sebagai berikut:

1.  $b_1 = 0,296$

Nilai koefisien regresi ( $b_1$ ) sebesar 0,296 dengan tanda positif menunjukkan setiap variabel *job enrichment* akan berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan pada Kelurahan di Pemerintahan Kota Batu.

2.  $b_2 = 0,580$

Nilai koefisien regresi ( $b_2$ ) sebesar 0,580 dengan tanda positif menunjukkan setiap variabel partisipasi dalam pembuatan keputusan akan berpengaruh terhadap peningkatan variabel motivasi kerja karyawan pada Kelurahan di Pemerintahan Kota Batu.

#### Hasil *R Square*

R	R Square	Adjusted R Square
0,807	0,651	0,638

Sumber: Data Olahan, 2012

Nilai adjusted  $R^2$  dalam analisis regresi linier berganda adalah 0,638. Nilai tersebut memiliki arti bahwa sebesar 63,8% motivasi kerja pada Kelurahan di Pemerintahan Kota Batu dipengaruhi oleh *job enrichment* dan partisipasi dalam pembuatan keputusan, sedangkan 36,2% dipengaruhi oleh faktor lainya dalam variabel *quality work of life* lainya seperti komunikasi, keselamatan kerja, kompensasi yang layak, kesamaan, atau faktor lain diluar variabel *quality work of life*

#### Hasil Uji Hipotesis

##### Uji Hipotesis 1 (Uji-F)

Hasil pengujian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel *job enrichment* dan partisipasi dalam pembuatan keputusan mempunyai pengaruh signifikan secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel *dependent* motivasi kerja karyawan pada kelurahan di pemerintahan kota batu. Dalam hipotesis pertama diduga terdapat pengaruh secara signifikan secara simultan motivasi kerja. Pengujian ini dilakukan dengan uji F dengan signifikansi  $\leq$  signifikansi  $\alpha$  (0,05). Hasil Uji F diatas nilai sig adalah  $0,000 \leq 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak yang berarti variable-variabel independen (*Job Enrichment*, Partisipasi dalam pembuatan keputusan) secara bersama-sama

### Hasil Uji Hipotesis 2a dan Hipotesis 2b (Uji-t)

Uji t dimaksudkan untuk menguji apakah variable independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variable dependen. Pada tabel 4.12 nilai sig *job enrichment* adalah 0,008 dan Partisipasi dalam pembuatan keputusan 0,000, keduanya bernilai  $\leq 0,05$  yaitu  $H_0$  ditolak yang berarti variable independen *job enrichment* dan partisipasi dalam pembuatan keputusan berpengaruh signifikan terhadap variable terikat motivasi kerja karyawan.

### Hasil Uji Dominan/ Beta

Berdasarkan tentang hasil uji regresi berganda, didapatkan hasil uji dominan yang dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 4.14**  
**Koefisien Beta**

Model	Standarsized Coefficients
	Beta
Job Enrichment	0,296
Partisipasi dalam pembuatan keputusan	0,580

Sumber: Data olahan terlampir, 2012

Dengan menggunakan bantuan *software SPSS*, didapatkan statistik uji dominan, dapat diketahui bahwa variabel partisipasi dalam pembuatan keputusan lebih dominan dengan standarsized koefisien b sebesar 0,580 dibandingkan dengan variabel *job enrichment* dengan standarsized koefisien b yang hanya sebesar 0,296.

### Pembahasan

#### Pembahasan Hipotesis 1

Lebih lanjut hasil penelitian ini menemukan pengaruh *Quality of Work life* yang terdiri dari variabel *job enrichment* dan partisipasi dalam pembuatan keputusan terhadap variabel terikat motivasi kerja. Hal ini berarti kontribusi variabel *job enrichment* dan partisipasi dalam pembuatan keputusan terhadap motivasi kerja di Kelurahan Pemkot. Batu. Berarti *QWL* yang semakin baik tercermin dari *job enrichment* dan partisipasi dalam pembuatan keputusan akan berdampak pada peningkatan motivasi kerja pegawai negeri sipil di Kelurahan Pemkot. Batu dan *job enrichment* banyak membawa keuntungan diantara menurunnya keluhan, ketidakhadiran, bermalas-malasan (Mathis, 2000:391). Hasil ini sejalan dengan pendapat Mathis (2000:390) *job enrichment* membawa keuntungan dimana pekerjaan dibuat sedemikian rupa untuk meningkatkan motivasi dan pendapat dari Nawai (2001:23) dimana dalam pendekatan sumberdaya manusia organisasi harus mampu menciptakan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja.

#### Pembahasan Hipotesis 2a dan Hipotesis 2b

Pengaruh masing-masing variabel bebas dapat dijelaskan sebagai berikut: *job enrichment* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai negeri sipil di Kelurahan Pemkot. Batu, berarti adanya *job enrichment* pada karyawan dampaknya adalah karyawan akan dengan sukarela dan keikutsertaan dalam bekerja akan meningkat, mengerjakan tugas yang diberikan dengan sepenuh hati, bangga akan tugas yang diberikan, menerima tugas lain diluar *skill* yang dikuasai untuk menambah pengalaman dan kemampuan, hal ini sesuai dengan penelitian teori motivasi *achievement* McClelland dalam Sweeney dan Mc Farlin (2002)

*“individuals with high need for achievement seemed to measure carefully where they were most likely to get a sense of mastery not too close to make the task ridiculously easy or too far away to make it impossible”*

Individu dengan kebutuhan *achievement* tinggi memperhitungkan hati-hati bagaimana mereka inginkan untuk mendapatkan sensasi dimana tugas tidak terlalu mudah atau sangat sangat sulit untuk dilakukan.

Partisipasi dalam pembuatan keputusan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, berarti tingginya keikutsertaan karyawan dalam masalah-masalah organisasi berpengaruh signifikan dan menyebabkan motivasi kerja pegawai. Partisipasi pegawai dalam perusahaan akan menyebabkan karyawan bersedia terlibat secara aktif terhadap aktivitas organisasi, aktif melakukan kerjasama baik antar individu maupun antar kelompok kerja, partisipasi juga dapat berupa adanya kesempatan menyalurkan masukan-masukan kepada perusahaan, serta mempertimbangkan masukan-masukan tersebut kepada organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat McClelland dalam Sweeney dan Mc Farlin (2002)

*“They get a bigger kick out of winning or solving a difficult problem than they get from any money or praise their receive”*

Mereka mendapatkan rasa puas ketika memenangkan atau memecahkan masalah daripada mereka mendapat uang atau pujian.

### **Penemuan Partisipasi dalam pengambilan keputusan berpengaruh dominan**

Secara keseluruhan variabel-variabel *quality of work life* yang terdiri dari *job enrichment* dan partisipasi dalam pembuatan keputusan, ternyata yang paling dominan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai adalah partisipasi dalam pembuatan keputusan, kemudian diikuti *job enrichment*. Ternyata upaya peningkatan motivasi kerja pegawai sangat ditentukan oleh partisipasi dalam pembuatan keputusan sebagai faktor utama bagi pegawai untuk dapat termotivasi dalam bekerja.

Hasil penelitian menunjukkan partisipasi dalam pembuatan keputusan mempunyai pengaruh dominan hal ini disebabkan dalam rutinitas pegawai dalam bekerja dilapangan ditemukan mereka merasa terdorong atau termotivasi apabila diikutkan dalam suatu pengambilan keputusan dalam organisasi, hal ini akan menciptakan rasa puas dalam diri pegawai, perasaan puas tersebut akan mendorong pegawai untuk termotivasi dalam bekerja.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakuakn, dapat ditarik kesimpulan, yaitu:

- *Quality of Work life* yang terdiri dari *job enrichment* dan partisipasi dalam pembuatan keputusan terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti kontribusi variabel *job enrichment* dan partisipasi dalam pembuatan keputusan terhadap motivasi kerja Pegawai Kelurahan di Kota Batu. Berarti *QWL* yang semakin baik tercermin dari *job enrichment* dan partisipasi dalam pembuatan keputusan akan berdampak pada peningkatan motivasi kerja Pegawai Kelurahan di Kota Batu.
- Variabel *QWL*, *Job enrichment* memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja Pegawai Kelurahan di Kota Batu. Berarti hal ini berdampak karyawan akan dengan sukarela dan keikutsertaan dalam bekerja akan meningkat, mengerjakan tugas yang diberikan dengan sepenuh hati, bangga akan tugas yang diberikan, menerima tugas lain diluar *skill* yang dikuasai untuk menambah pengalaman dan kemampuan
- Variabel *QWL*, Partisipasi dalam pembuatan keputusan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja Pegawai Kelurahan di Kota Batu., berarti tingginya keikutsertaan karyawan dalam masalah-masalah organisasi berpengaruh signifikan dan menyebabkan motivasi kerja pegawai. Partisipasi pegawai dalam perusahaan akan menyebabkan karyawan bersedia terlibat secara aktif terhadap aktivitas organisasi, aktif melakukan kerjasama baik antar individu maupun antar kelompok kerja, partisipasi juga dapat berupa adanya kesempatan menyalurkan masukan-masukan kepada perusahaan, serta mempertimbangkan masukan-masukan tersebut kepada organisasi.
- Secara keseluruhan variabel-variabel *quality of work life* yang terdiri dari *job enrichment* dan partisipasi dalam pembuatan keputusan, ternyata yang paling dominan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai adalah partisipasi dalam pembuatan keputusan, kemudian diikuti *job enrichment*. Ternyata upaya peningkatan motivasi kerja pegawai sangat ditentukan oleh partisipasi dalam pembuatan keputusan sebagai faktor utama bagi pegawai untuk dapat termotivasi dalam bekerja.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian penulis memberikan beberapa saran kepada Kelurahan Pemkot. Batu, terkait dengan penelitian diatas, yaitu

- Kelurahan perlu memperhatikan *job enrichment* pada pegawai agar termotivasi dalam bekerja
- Kelurahan perlu memperhatikan partisipasi pegawai dalam lingkungan kerja agar termotivasi dalam bekerja

- Apabila peneliti selanjutnya ingin melakukan penelitian mengenai QWL sebaiknya menambahkan variabel-variabel lainnya seperti *Job Security, democratic supervisor, employe environment and safe working conditions*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aiyub, 2010, *Pengaruh Variabel Terpilih terhadap Kinerja Geuchik sebagai Pimpinan Gampong (Studi Kasus Kecamatan Blang Mangat Kota Lhoksemawe Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam)*, Jurnal Aplikasi Manajemen Hal.203, dari koleksi Perpustakaan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta. Jakarta
- Bolstad, William M, 2007, *Introduction to Bayesian Statistic*, John Wiley and Sons, Inc, New Jearsey.
- Cascio, Wayne F., 1992, *Managing Human Resource*, Mc Graw Hill , Singapore.
- Cherrington, David J., 1991, *The Management Of Human Resource*, Allyn and Bacon, Needham Heights
- Clegg, Stewart R dan Cynthia Hardy., 1999, *Studying Organization Theory & Method*, Sage Publications, London
- Dewi, Eva Rakhma, 2009, *Pengaruh Kualitas kehidupan kerja (QWL) thdp kinerja karyawan PT. ASTRA INTERNASIONAL TBK-TSO CABANG MALANG SUTOY*, Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- Ghozali, H Imam, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hasibuan, Malayu., 2003, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Hariandja EMT., 2002, *Manajemen Sumebr Daya Manusia*, PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta
- Hersey, Paul., Ken Blanchard dan Dewey E. Johnson., 1996, *Management Of Organizational Behaviour: Utilizing Human Behaviour*. Prentice – Hall, New Jearsey
- Ivanevich, John M., 2001, *Human Resource Management*, Mc Graw Hill, New York

- Kuncoro, Mudrajad, 2003, *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*, Erlangga, Jakarta
- Matthis, Robert L, John H. Jackson., 2000, *Human Resource Management*, South- Western College Publishing. Ohio
- Newstrom, John W. dan Keith Davis., 2002, *Organizational Behaviour : Human Behaviour at Work*: Mc-Graw Hill, New York
- Nawawi, Hadari, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Untuk Bisnis dan Kompetitif*. Cetakan Keempat. Penerbit Gajah Mada University Press. Yogyakarta
- \_\_\_\_\_, 2001, *Manajemen Sumer Daya Manusia*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Sweeney, Paul D dan Dean B Mc Farlin. 2002, *Organizational Behaviour: Solutions for Management*. Mc Graw Hill, New York
- Porkiani, Masoud., Mehdi Yadolla, Zahra Sardini, and Atefeh Ghayoomi, 2011, *Relationship between the Quality of Work Life and Employees' Aggression*, *Journal of American Science*, 2011, hal 687-706 (online), ([http://www.jofamericanscience.org/journals/am-sci/am0702/75\\_4889am0702\\_687\\_706.pdf](http://www.jofamericanscience.org/journals/am-sci/am0702/75_4889am0702_687_706.pdf), diakses 31 Mei 2012)
- Prabu, Anwar. 2005, *Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim*. *Jurnal MM vol. 3 No. 6*. Alumni Magister Manajemen Universitas Sriwijaya
- Riduwan dan Sunarto, 2007, *Pengantar Statistik untuk Penelitian; Pendidikan, Sosial, Komunikasi, Ekonomi, dan Bisnis*, Alfabeta, Bandung
- Singarimbun, Masri, 1995, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, Alfabeta, Bandung
- Sudjana, 2002. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Para Peneliti*. Edisi Ketiga. Tarsito, Bandung