

**ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN KERJA,  
KOMUNIKASI, DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DI *ROOM DIVISION* HOTEL “X” SURABAYA**

**Zeinandra Immanuel Kurniawan, Hanjaya Siaputra, S.E, M.A.**

Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra

Email: [Zei\\_13addict@yahoo.com](mailto:Zei_13addict@yahoo.com) Email: [tjunhan@peter.petra.ac.id](mailto:tjunhan@peter.petra.ac.id)

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui pengaruh secara simultan dan secara parsial lingkungan kerja, komunikasi, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan di *room division* hotel “X” Surabaya, serta mengetahui variabel mana yang berpengaruh dominan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menemukan bahwa lingkungan kerja, komunikasi, dan pelatihan secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di *room division* hotel “X” Surabaya. Variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan di *room division* hotel “X” Surabaya adalah pelatihan

Kata Kunci : Lingkungan kerja, Komunikasi, Pelatihan, Kinerja karyawan

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine the influence partially, simultaneously of working environment, communication, and training to the job performance of employees in the room division hotel “X” Surabaya, and to know which variable is the dominant one. Multiple linear regression analysis is used to found that the working environment, communication, and training simultaneously have positive impact to the performance of employees in the room division hotel “X” Surabaya. Variable that has the dominant impact to the employee’s performance is training.*

*Keyword : Work environment, Communication, Training, Employee performance*

Pada beberapa tahun belakangan ini. Bisnis di dalam sektor perhotelan sangat menarik dan laju pertumbuhannya sangatlah cepat. Hal ini terjadi sangat signifikan pada kota-kota besar di Indonesia, yang beberapa di antaranya memiliki peran besar dalam perekonomian Indonesia baik dalam sektor bisnis maupun pariwisata. Pertumbuhan industri di bidang perhotelan dapat dengan mudah dilihat melalui bertambahnya jumlah hotel dari berbagai kelas yang sedang dalam proses pengembangan ataupun yang telah beroperasi. “Aksi ekspansif para pemain perhotelan tersebut termotivasi oleh potensi pertumbuhan ekonomi, perjalanan bisnis dan wisata yang meningkat serta maraknya aktifitas *meeting, incentive, convention & exhibition* (MICE) di beberapa kota” (Alexander, 2013, p. 1)

Surabaya sendiri merupakan salah satu kota besar di Indonesia dengan kegiatan bisnis dan pariwisata yang cukup tinggi. Atas dasar kegiatan bisnis dan pariwisata yang cukup tinggi inilah kota ini memiliki cukup banyak hotel yang dijadikan pilihan ketika mengunjungi Kota Surabaya ini. Berbagai hotel dari berbagai kelas pun tak ayal menjadi banyak bermunculan di Kota Pahlawan ini. Tentunya industri perhotelan tidak akan

pernah bisa dipisahkan dengan hadirnya properti hotel itu sendiri, sementara hotel di Indonesia sendiri dapat diklasifikasikan menjadi hotel berbintang dan hotel melati.

Hotel “X” Surabaya sendiri merupakan hotel bintang 3, yang merupakan satu dari sekian banyak hotel bintang 3 yang berdomisili di Surabaya sendiri. hotel ini memiliki citra yang cukup baik dimata para pelancong maupun *bussiness man*. Pelayanan yang baik dari sebuah hotel tidak bisa dipisahkan dari individu-individu terkait atau dapat dikatakan sebagai sumber daya manusia yang dimiliki oleh hotel itu sendiri. “Aset sumber daya manusia dapat menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena aset-aset manusia tersebut mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang sulit ditipu oleh pesaing” (Ellitan, 2002, p. 65) sehingga aset tenaga kerja atau sumber daya manusia yang dimiliki harus dikelola dengan baik agar output yang dihasilkan dapat menunjang kinerja organisasi atau individu terkait dalam hal ini adalah staff dan karyawan hotel itu sendiri. Selain daripada staf itu sendiri, beberapa faktor seperti lingkungan kerja, komunikasi, pelatihan yang ada di dalam sebuah hotel atau tempat kerja juga mampu mempengaruhi hasil kinerja seseorang.

### **Landasan Teori Dan Hipotesis**

Lingkungan kerja adalah “lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari” (Mardiana, 2005, p. 1). Lingkungan kerja yang kondusif secara jelas dapat memberikan rasa aman dan memungkinkan para karyawan untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja memiliki kemungkinan untuk mempengaruhi emosi karyawan. Jika karyawan menyukai lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan merasa betah dan nyaman di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitasnya, sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi karyawan juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja

“Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik” (Sedarmayanti, 2007, p. 21) dengan adanya kedua jenis lingkungan kerja tersebut, diharapkan bahwa lingkungan kerja yang dimiliki dapat mendukung kinerja secara kondusif

- **Lingkungan Kerja Fisik**

Menurut (Sarwono .P, 2005, p. 15) lingkungan kerja fisik adalah “tempat kerja pegawai melakukan aktivitasnya”. Lingkungan kerja fisik mempengaruhi semangat dan emosi kerja para karyawan. Faktor-faktir fisik ini mencakup suhu udara ditempat kerja, luas ruang kerja, kebisingan, kepadatan dan kesesakan. Faktor-faktor fisik ini sangat mempengaruhi tingkah laku manusia. Lingkungan kerja fisik juga merupakan faktor penyebab stress kerja pegawai yang berpengaruh pada prestasi kerja.

Berikut ini adalah beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah :

- a. **Suhu Udara**

Suhu adalah suatu variabel dimana terdapat perbedaan terhadap individual yang besar. Dengan demikian untuk memaksimalkan produktivitas, adalah penting bahwa karyawan bekerja di suatu lingkungan dimana suhu diatur sedemikian rupa sehingga berada di dalam suatu rentang suhu yang dapat diterima oleh setiap individu dan dapat mendukung pekerjaan yang dilakukan.

- b. Kebisingan  
Bukti dari telaah-telaah tentang suara menunjukkan bahwa suara-suara yang konstan atau dapat diramalkan pada umumnya tidak menyebabkan penurunan prestasi kerja sebaliknya efek dari suara-suara yang tidak dapat diramalkan memberikan pengaruh negatif dan mengganggu konsentrasi para karyawan. Dalam kasus ini contohnya seperti suara konstruksi yang sedang dilakukan di dekat dapur sebuah restaurant atau di dekat sebuah kantor. Intensitas suara yang dihasilkan dapat mempengaruhi keadaan emosi seseorang, dikarenakan terkadang suara-suara seperti itu dapat sangat mengganggu.
- c. Penerangan  
Bekerja pada ruangan yang gelap ataupun remang-remang akan menyebabkan ketegangan pada mata. Intensitas cahaya yang tepat dapat membantu karyawan dalam memperlancar aktivitas kerjanya. Kadar intensitas cahaya yang tepat juga juga tidak bisa dipisahkan dari pada usia karyawan. Pencapaian prestasi kerja pada tingkat penerangan yang lebih tinggi adalah lebih besar untuk karyawan yang tua dibanding yang muda.
- d. Mutu Udara  
Merupakan fakta yang tidak bisa diabaikan bahwa jika seseorang menghirup udara yang tercemar akan membawa efek yang merugikan pada kesehatan pribadi karyawan. Udara yang tercemar didalam lingkungan kerja dapat menyebabkan sakit kepala, mata perih, kelelahan, lekas marah dan depresi (Robbins, 2002)

- Lingkungan Kerja Non Fisik

Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama dalam perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana yang kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri, yaitu :

- a. Membina Hubungan yang Baik Antara Semua Rekan Kerja  
Dalam hal ini yang dimaksudkan adalah hubungan kerja karyawan secara horizontal (memiliki tingkat jabatan yang sama).
- b. Bawahan ke Atasan (dan Sebaliknya) Harus Dilakukan  
Dalam hal ini yang dimaksudkan adalah hubungan secara vertikal (bawahan keatasan dan sebaliknya), karena saling membutuhkan. Hubungan kerja yang terbentuk sangat mempengaruhi psikologis karyawan. (Nitisemito, 2001)

“Komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka” (Pace & Faules, 2010). “Komunikasi harus mencakup perpindahan dan pemahaman makna.” Bentuk komunikasi dalam (Robbins, 2002) dapat berupa komunikasi lisan, tertulis, dan verbal, yaitu:

- Komunikasi lisan  
Merupakan komunikasi yang dapat berbentuk percakapan atau diskusi, dan desas-desus informal, memiliki keuntungan dalam kecepatan maupun umpan balik yang dihasilkannya. Kerugian dari komunikasi lisan yang muncul dalam organisasi adalah ketika pesan-pesan tersebut harus melewati sejumlah orang sehingga memperbesar kemungkinan terjadinya distorsi
- Komunikasi tertulis  
Adalah komunikasi yang berwujud, akurat, dan dapat dibuktikan, hal ini penting untuk komunikasi yang kompleks dan panjang. Komunikasi tertulis lebih

• mungkin untuk dipikirkan dengan baik, logis, dan jelas. Kekurangan komunikasi tertulis adalah memakan waktu

- Komunikasi verbal  
Mencakup gerakan tubuh, intonasi, ekspresi wajah, dan jarak fisik antara pengirim dan penerima

Salah satu kriteria komunikasi yang baik adalah komunikasi yang efektif, komunikasi akan menjadi efektif apabila memiliki lima aspek berikut (Robbins, 2002) berikut yaitu:

- Keterbukaan  
Keterbukaan merupakan sikap yang dapat secara terbuka dan jujur berinteraksi dengan orang lain, hal ini dimaksudkan agar seseorang tidak tertutup dalam menerima dan menyampaikan informasi.  
Terdapat dua aspek keterbukaan dalam komunikasi yaitu:
  1. Aspek keinginan untuk terbuka bagi setiap orang yang berinteraksi dengan orang lain, dengan keinginan untuk terbuka ini dimaksudkan agar setiap orang tidak tertutup dalam menerima informasi dan berkeinginan menyampaikan informasi dari dirinya.
  2. Keinginan untuk menanggapi secara jujur semua hal yang datang kepadanya. Dalam keterbukaan setiap orang yang saling berkomunikasi mau berinteraksi secara terbuka terhadap apa yang ingin dikatakan oleh lawan bicaranya
- Empati  
Kualitas komunikasi yang sangat sulit dicapai adalah kemampuan untuk melakukan empati. Empati merupakan sikap yang dapat merasakan dan memahami apa yang dirasakan orang lain
- Dukungan verbal dan non-verbal  
Dukungan yang tidak terucapkan tidaklah mempunyai arti negative, melainkan dapat merupakan aspek positif dari komunikasi. Gerakan-gerakan seperti anggukan kepala, kedipan mata, senyum, atau tepukan tangan merupakan dukungan positif yang tak terucapkan
- Kepositifan  
Tiga aspek dalam kepositifan komunikasi yaitu:
  1. Terdapat perhatian yang positif terhadap diri seseorang
  2. Perasaan yang positif terhadap orang lain yang dikomunikasikan
  3. Perasaan positif dalam situasi komunikasi mengaktifkan kerja sama
- Kesamaan  
Komunikasi akan efektif apabila orang-orang yang berkomunikasi memiliki kesamaan dalam beberapa hal tertentu dan dapat dilihat dari kedudukan yang sama antara pembicara, pendengar dari segi pengalaman, pengetahuan dan lain-lain. Hendaknya ada usaha untuk mencapai kesamaan antara pembicara dan pendengar memang terdapat kedudukan bahwa seseorang sebagai pembicara dan orang lain sebagai pendengar, tetapi itu bukan berarti bahwa seorang pembicara harus mendominasi semua waktu yang ada

Beberapa aspek diatas juga sesuai dengan yang diungkapkan dalam (Sunadji, Troena, Surachman, & Armanu, 2013, p. 36) bahwa komunikasi menggunakan parameter yang terdiri dari dimensi, keterbukaan, *supportive atmosphere*, kesamaan.

“*Training* atau pelatihan dan pendidikan adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan dengan beberapa metode yang bertujuan mengembangkan potensi individu dan organisasi, pelatihan operasional pengembangan manajemen dan pengembangan kebutuhan manajer sebagai pimpinan (Flippo, 1976, p. 113)

(Gomes, 2003, p. 97) mengatakan bahwa pelatihan adalah “setiap usaha untuk memperbaiki kinerja karyawan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya”.

Pelatihan dan pengembangan merupakan dua istilah yang saling berhubungan. Pelatihan dan pengembangan dapat dianggap sebagai “suatu proses penyampaian pengetahuan, keterampilan, dan pembinaan sikap dan kepribadian para pekerja atau calon pekerja yang dilaksanakan cara yang terbimbing dan sistematis dan menggunakan metodik dan diktatik yang relevan untuk keduanya” (Sastradipoera, 2006):

- a. Pelatihan adalah salah satu jenis proses pembelajaran untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pengembangan sumber daya manusia yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktik dari pada teori.
- b. Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir. Dengan prosedur ini personalia non manajerial belajar pengetahuan dan keterampilan teknis untuk mencapai tingkat tertentu.
- c. Pelatihan adalah suatu proses pembelajaran yang berhubungan dengan perubahan tingkah laku sumber daya manusia agar tingkah laku itu sesuai dan memadai untuk kebutuhan dan tujuan tertentu (Sastradipoera, 2006)

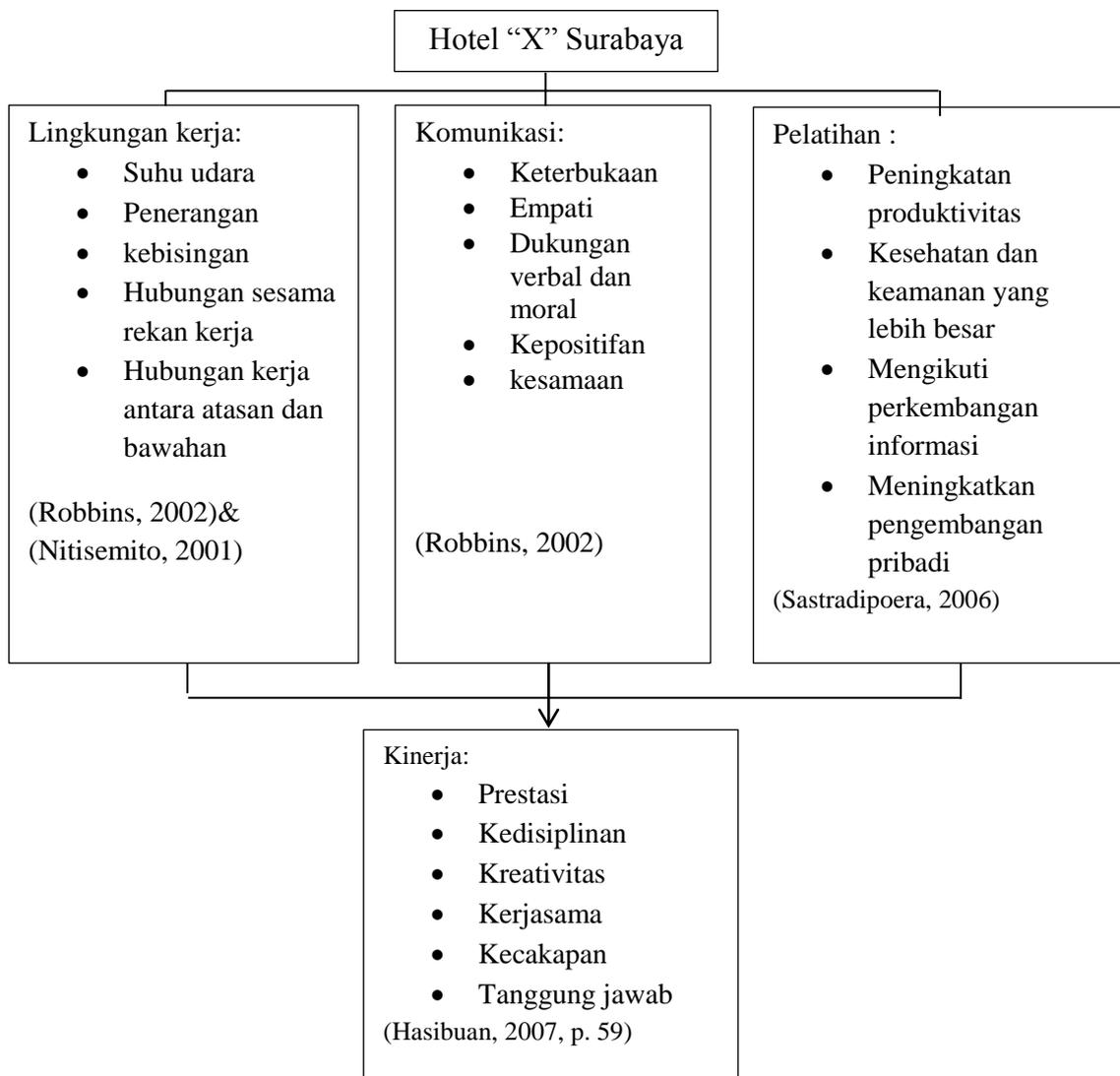
Dalam upaya menciptakan kinerja yang baik dalam perusahaan berupaya untuk dapat memenuhi kebutuhan dasar karyawannya baik secara rohani ataupun jasmani, apabila semua kebutuhan karyawannya terpenuhi maka dapat memotivasi dan membangkitkan semangat karyawan untuk bekerja. “Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan sesuai dengan tanggung jawabnya” (Arifin, 2012, p. 13)

Sementara (Gorda, 2006) menyatakan bahwa “kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dalam digunakan untuk mengukur prestasi kinerja atau kinerja organisasi.”

Ketepatan waktu yang menyangkut tentang kesesuaian waktu yang telah ditetapkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Dalam buku (Hasibuan, 2007, p. 59) menjelaskan bahwa terdapat enam unsur yang dapat digunakan dalam penelitian sebuah kinerja seseorang yaitu :

- a. Prestasi  
Penilaian hasil kerja baik kualitas dan kuantitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan.
- b. Kedisiplinan  
Penilaian disiplin dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
- c. Kreativitas  
Penilaian kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

- d. Kerjasama  
Penilaian kesediaan bekerjasama dengan karyawan lain secara vertikal (atasan dan bawahan) dan horizontal (dengan sesama) didalam maupun diluar sehingga hasil pekerjaannya lebih baik.
- e. Kecakapan  
Penilaian dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang terlibat dalam menyusun kebijaksanaan dan dalam hasil situasi manajemen serta kemampuan dalam mengambil keputusan dalam batas kuasanya.
- f. Tanggung Jawab  
Penilaian kesediaan karyawan untuk mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku kerjanya.



Maka hipotesis dari penelitian ini adalah: Lingkungan kerja, komunikasi, dan pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di *room division* hotel "X" di Surabaya. Faktor lingkungan kerja, komunikasi, dan pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *room division*

di hotel “X” Surabaya. Diduga variabel pelatihan memiliki tingkat pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan *room division* di hotel “X” Surabaya. Penulis memilih variabel ini didasarkan oleh teori yang menyatakan bahwa “pelatihan merupakan suatu upaya untuk memperbaiki kinerja karyawan pada suatu pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya (Gomes, 2003)

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatif. Penelitian kuantitatif eksplanatif ini adalah penelitian yang mencari sebab-akibat dan alasan mengapa sesuatu itu terjadi

Populasi adalah “kelompok elemen lengkap, yang biasanya berupa orang, obyek, transaksi, atau kejadian dimana peneliti tertarik untuk mempelajari atau menjadi obyek penelitian” (Kuncoro M. , 2003, p. 103) Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun di *room division* hotel “X” Surabaya yang berjumlah 30 orang.

Data yang digunakan di dalam penelitian ini berupa data primer dan sekunder, data primer yaitu data yang didapat langsung dari hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan pada juni 2016. Serta data sekunder yang digunakan adalah data yang didapat untuk mendukung penelitian melalui perantara (internet dan jurnal).

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdapat empat variabel, variabel tersebut adalah:

1. Lingkungan Kerja (X1) adalah “lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari di hotel “X” Surabaya. Variabel ini diukur menggunakan 5 indikator yang ada (Robbins, 2002)& (Nitisemito, 2001):
  - Suhu udara yang ada di tempat kerja saya mendukung pekerjaan
  - Penerangan cahaya di tempat kerja sudah cukup untuk menunjang pekerjaan
  - Tempat kerja saya tidak memiliki kebisingan yang tinggi (cenderung tenang)
  - Hubungan dengan sesama rekan kerja baik
  - Hubungan kerja antara atasan dengan bawahan baik
2. Komunikasi (X2) adalah proses dimana suatu ide atau perintah dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih dengan maksud untuk mengubah perilaku, dalam hal ini mengerjakan perintah yang disampaikan. Variabel ini diukur menggunakan 5 indikator sebagai berikut (Robbins, 2002):
  - Keterbukaan dan kejujuran dalam berkomunikasi
  - Empati dalam bersikap
  - Dukungan verbal dan non verbal antar sesama rekan kerja
  - Kepositifan akan diri sendiri dan rekan kerja
  - Kesamaan dalam pengetahuan maupun pengalaman
3. Pelatihan (X3) serangkaian kegiatan yang dilakukan dengan beberapa metode yang bertujuan mengembangkan potensi individu dan Pengulangan kembali materi training yang sudah diberikan pada saat brifing dapat membantu untuk meningkatkan produktivitas karyawan di hotel “X” Surabaya. Pengukuran dilakukan menggunakan 6 indikator sebagai berikut: (Sastradipoera, 2006)
  - *Grooming & attitude training* untuk membantu dalam berinteraksi dengan tamu, dapat menunjang performa kerja karyawan
  - *Attitude training* dapat membantu untuk bekerja sama dengan sesama rekan kerja, untuk menunjang performa kerja karyawan

- *Attitude training* untuk membantu dalam bekerja sama dengan atasan, dapat menunjang performa kerja karyawan
  - Pelatihan K3 (kesahatan dan keselamatan kerja) dapat membantu karyawan bekerja dengan aman
  - Pelatihan secara *online*, dapat membantu karyawan untuk mengikuti perkembangan informasi yang ada
4. Kinerja karyawan, merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan sesuai dengan tanggung jawabnya” (Arifin, 2012, p. 13) pengukuran variabel kinerja ini dilakukan dengan 6 buah indikator untuk mengukur kinerja antara lain (Hasibuan, 2007):
- a. Prestasi
    - Kualitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan.
    - Kuantitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan.
  - b. Kedisiplinan
    - Karyawan mematuhi peraturan-peraturan yang ada.
    - Karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan.
  - c. Kreativitas
    - Karyawan mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga memperoleh hasil yang lebih baik.
  - d. Kerjasama
    - Karyawan mampu bekerjasama dengan sesama karyawan sehingga hasil pekerjaannya lebih baik.
    - Karyawan mampu bekerjasama dengan pimpinan sehingga hasil pekerjaannya lebih baik.
  - e. Kecakapan
    - Karyawan mampu mengambil keputusan terkait pekerjaannya
  - f. Tanggung Jawab
    - Karyawan bertanggung jawab dalam keputusannya.
    - Karyawan bertanggung jawab dalam mengerjakan pekerjaannya.
    - Karyawan bertanggung jawab dalam perilakunya dalam bekerja.
    - Karyawan bertanggung jawab pada hasil kerjanya.

Sebelum data yang didapat diolah, maka akan dilakukan beberapa uji berikut ini:

### **Uji Validitas**

Uji validitas adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi (*content*) dari suatu instrumen dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian (Sugiyono, 2009) Suatu instrumen penelitian dapat dikatakan valid apabila “koefisien korelasi antara skor suatu indikator dengan skor total seluruh indikator diatas 0.3 ( $r \geq 0.3$ )” (Solimun, 2002, p. 59)

### **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Analisa keandalan bertujuan untuk mengukur konsistensi dari setiap item pertanyaan dalam penelitian dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach* bahwa besarnya koefisien reliabilitas berkisar dari 0,0 sampai dengan 1,0 akan tetapi kenyataannya koefisien sebesar 1,0 dan sekecil 0,0 tidak pernah dijumpai. Instrumen pengukuran dikatakan reliabel apabila memberikan nilai *Alpha Cronbach*  $> 0,6$  (Kunto & Inggried, 2007)

## Uji Asumsi Klasik

Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah penggunaan model regresi linier berganda dalam analisis data telah memenuhi asumsi klasik

- **Uji Normalitas**

Uji normalitas adalah untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal, jadi uji normalitas bukan dilakukan pada masing-masing variabel tetapi pada nilai residualnya. Uji normalitas dapat dilakukan dengan uji histogram, uji normal P Plot, uji *Chi Square*, *Skewness* dan *Kurtosis* atau uji *Kolmogrov Smirnov*. Deteksi normalitas dilakukan dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusannya jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi (Santoso, 2001, p. 212)

- **Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam persamaan regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Menurut (Santoso, 2001, p. 203) deteksi adanya multikolinearitas adalah mempunyai nilai VIF disekitar angka 1 atau lebih kecil dari 10. Mempunyai angka *tolerance* mendekati 1. Koefisien korelasi antar variabel independen harus lemah (dibawah 0,5) jika kuat maka akan terjadi multikolinearitas

- **Uji Heterokedastisitas**

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam persamaan regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidak ada heterokedastisitas adalah dengan menggunakan uji *Rank Sperman* yaitu dengan membandingkan antara residual dengan seluruh variabel bebas. Menurut (Santoso, 2001, p. 208) deteksi adanya heterokedastisitas adalah nilai probabilitas  $< 0,05$  berarti bebas dari heterokedastisitas. Nilai probabilitas  $> 0,05$  berarti terkena heterokedastisitas

Teknik analisis dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda yang digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Teori regresi yang digunakan adalah  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$

Analisis koefisien korelasi berganda (R) digunakan untuk mengukur keeratan hubungan antara variabel bebas (X) secara serempak terhadap variabel terikat (Y) dengan menggunakan program SPSS versi 21. Selain itu koefisien determinasi berganda (R<sup>2</sup>) digunakan untuk mengukur atau menginterpretasikan seberapa besar variabel bebas (X) mampu menunjukkan perubahan pada variabel terikat (Y).

Untuk pengujian hipotesis dalam penelitian ini, menggunakan uji berikut ini:

1. **Uji F**

Uji F menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Kuncoro, 2003). Melalui uji F dapat diketahui apakah variabel-variabel bebas secara simultan berpengaruh terhadap suatu variabel terikat, dengan kondisi signifikansi  $F_{hitung} > F_{tabel}$ .

2. **Uji t**

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variabel-variabel terikat (Kuncoro, 2007). Dengan kondisi  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$

## Hasil Penelitian dan pembahasan

Hotel “X” Internasional pertama kali didirikan pada tahun 1987, semenjak awal berdirinya hotel “X” Internasional berkembang sangat pesat sepanjang Asia sampai pada Timur tengah. Dengan mendirikan pusat operasional hotel “X” di China, membuka peluang untuk ekspansi ke Indonesia, Malaysia, Filipina, Australia , Vietnam dan membuka jalan untuk ekspansi yang lebih besar ke timur tengah. Sebagai salah satu group manajemen hotel yang memiliki laju pertumbuhan yang sangat cepat, hotel “X” Internasional berkomitmen untuk secara substansial menambah jumlah properti, hingga mencapai 120 properti pada tahun 2016. Hotel “X” International juga menawarkan jasa manajemen yang sangat profesional dalam bidang hotel, resort, serviced residences, condotel and *property management operations*.

Kebijakan ekspansi yang agresif ini didukung oleh gairah dan profesionalisme dalam semua lapisan hotel “X” Internasional dan hal ini juga sangat berakar dalam komitmen dari group hotel “X” itu sendiri untuk menyediakan akomodasi yang kompetitif serta lokasi hotel dan resor yang nyaman untuk melakukan kegiatan bisnis atau pun liburan. Masing-masing dari properti hotel “X” Internasional sendiri menawarkan kombinasi yang epik dari standar kualitas internasional, kearifan dan keramahan lokal serta *excellent value*.

Hotel “X” Internasional sendiri memiliki keunikan tersendiri dibandingkan dengan pesaing-pesaing dalam industri perhotelan. Dengan filosofi yang mengedepankan konsultasi yang aktif dan bekerja sama dengan pemilik properti dan investor. Seiring dengan meningkatnya jumlah pemilik properti yang ini mengetahui *day-to-day operations*, hal ini jelas menjadi sebuah tantangan atau hambatan tersendiri bagi para pelaku bisnis industri perhotelan, yang dimana memiliki kebijakan *free from “outside” owner or investor involvement*. Kebijakan yang membebaskan operasional manajemen dari campur tangan pihak luar atau pemilik properti dan para investor dari properti itu sendiri.

Dimana standar kontrak manajemen yang biasa akan menyediakan pemilik dengan struktur manajemen yang independen, hal ini tentu saja akan mempersulit pemilik untuk mengontrol properti. Dimana filosofi dari hotel “X” Internasional itu sendiri adalah menciptakan partneship dengan pemilik properti dan para investor agar tujuan dan *goal* yang ada tercapai serta kesuksesan dari operasional itu sendiri terjamin.

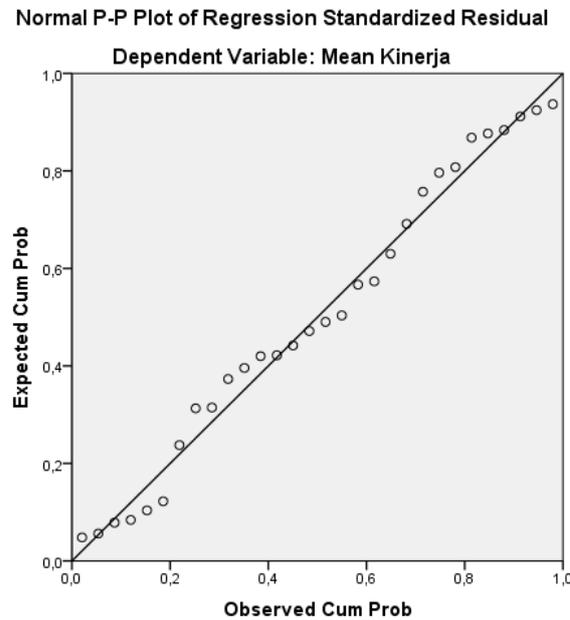
Hotel “X” Surabaya sendiri merupakan hotel pelopor atau hotel pertama yang menggunakan manajemen dibawah Hotel “X” Internasional, dibuka pada tahun 2013. Hotel yang memiliki ketinggian 11 lantai dengan luas 9,649 meter persegi (m<sup>2</sup>) ini punya banyak fasilitas yang bisa menambah kenyamanan para tamu yang menginap. Hotel ini juga dilengkapi dengan 143 kamar, kolam renang, ruang meeting dan ballroom

Dari hasil uji validitas, dapat dinyatakan bahwa hampir semua butir pertanyaan valid , hanya 5 dari 28 butir pertanyaan yang tidak valid. Dari hasil uji reliabelitas menunjukkan bahwa hanya satu dari seluruh variabel yang *reliabel* untuk digunakan.

Hasil uji asumsi klasik, bahwa hasil pengujian *Kolmogorov smirnov* bahwa nilai signifikansi (Asymp. Sig. (2-tailed)) sebesar 0.200, diakrenakan hasil signifikansi yang lebih besar dari 0.005 ( $0.200 > 0.05$ ) maka nilai residual adalah normal. Hasil uji multikolinear nilai *tolerance* ketiga variabel bebas diatas lebih besar dari 0.10, demikian pula dengan nilai VIF semuanya dibawah angka 10, sehingga dapat diasumsikan bahwa model regresi ini bebas dari multikolinearitas, dan dengan demikian asumsi *non-multicolinearity* sudah dipenuhi. Dari hasil uji heterokedastisitas bahwa nilai signifikansi yang didapat melebihi 0.05. Dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi heterokedastisitas, asumsi non-heterokedastisitas terpenuhi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar *employee* atau staff *room division* di hotel “X” Surabaya adalah laik-laki. Kelompok usia terbesar dari *employee room division* hotel “X” Surabaya adalah 25-29 tahun. Mayoritas *employee room division* di Hotel “X” Surabaya menempuh pendidikan terakhir di level diploma.

Hasil analisis regresi yang disajikan  $Y = 1.589 + 0.092 X_1 + 0.267 X_2 + 0.270 X_3$



Gambar 2. P-Plot Graph

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1,589	,568		2,798
	MeanLingkungan	,092	,141	,136	,652
	MeanKomunikasi	,267	,193	,309	1,383
	MeanPelatihan	,270	,127	,354	2,121

Tabel 1. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Tabel 2. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,650 <sup>a</sup>	,423	,356	,21875

Hasil lengkap dari uji regresi linear berganda dapat dilihat melalui tabel 1. Bilangan konstan B sebesar 0,270 menunjukkan bahwa pengaruh positif dari pelatihan merupakan yang terbesar diantara yang lainnya. Nilai R sendiri yang sebesar 0,650 menggambarkan besarnya pengaruh yang dimiliki oleh lingkungan kerja, komunikasi dan pelatihan terhadap kinerja *employee room division* di hotel “X” Surabaya. Sementara nilai adjusted R ( $R^2$ ) menjelaskan kekuatan variabel bebas untuk menjelaskan variasi perubahan yang terjadi pada variabel dependen. Nilai  $R^2$  sebesar 0.423 menjelaskan bahwa perubahan variasi kinerja *employee room division* hotel “X” Surabaya sebesar 42.3% dan sisanya sebesar 57,7% dijelaskan oleh faktor-faktor yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Karena Menurut hasil yang didapatkan dari penghitungan uji F diperoleh nilai F hitung sebesar 6.350 lebih besar dari nilai F tabel 2.975 ( $df_1=3$ ;  $df_2=26$ ;  $\alpha = 5\%$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga disimpulkan bahwa lingkungan kerja, komunikasi, pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di *room division* hotel “X” Surabaya. Hal ini berarti bahwa peningkatan lingkungan kerja, komunikasi, pelatihan secara bersama-sama akan meningkatkan kinerja karyawan di *room division* hotel “X” Surabaya. Sehingga hipotesis pertama Lingkungan kerja, komunikasi, dan pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di *room division* hotel “X” di Surabaya terpenuhi.

Tabel 3. Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,912	3	,304	6,350	,002 <sup>p</sup>
Residual	1,244	26	,048		
Total	2,156	29			

Tabel 4. Hasil Ujit T

	t hitung	t tabel
Lingkungan kerja	0,652	1,706
Komunikasi	1,383	1,706
Pelatihan	2,121	1,706

Dari hasil uji t yang didapatkan dari tabel diatas, dari variabel lingkungan kerja terhadap kinerja menghasilkan nilai sebesar t hitung 0.652 lebih kecil dari 1.706 ( $df = 26$ ;  $\alpha = 0.05$ ), sehingga  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima dimana hal ini juga berarti bahwa variabel bebas lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji t kedua menunjukkan bahwa, nilai t hitung variabel komunikasi sebesar 1.383 lebih kecil dari 1.706 ( $df = 26$ ;  $\alpha = 0.05$ ), sehingga  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima dimana hal ini juga berarti bahwa variabel bebas komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Dari hasil uji yang ketiga ditemukan bahwa nilai t hitung variabel pelatihan sebesar 2.121 lebih besar dari 1.706 ( $df = 26$ ;  $\alpha = 0.05$ ), variabel bebas pelatihan berpengaruh positif secara parsial terhadap variable terikat. Variabel pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di hotel “X” Surabaya yang ditunjukkan dengan koefisien regresi sebesar 0.270. hal ini memiliki arti bahwa dengan dilakukannya pelatihan yang makin baik, maka akan meningkatkan kinerja karyawan secara nyata. Hasil daripada uji t dapat dilihat dalam tabel 3 berikut ini.

Berdasarkan pembicaraan dengan pihak manajemen Hotel “X” Surabaya, pihak manajemen hotel sudah semaksimal mungkin untuk membangun lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung karyawan dalam mengerjakan tugasnya. Melakukan pelatihan-pelatihan agar setiap individu yang bekerja di hotel “X” Surabaya dapat mengerjakan tugasnya dengan baik, efisien dan efektif. Komunikasi yang dibangun oleh pihak manajemen dengan karyawanpun berjalan baik, begitu pula komunikasi yang dibangun oleh masing-masing karyawan kepada karyawan lainnya.

Variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0.092 dan signifikansi 0.520 mungkin dipengaruhi oleh hubungan sesama rekan kerja yang baik, dimana hubungan sesama rekan kerja merupakan salah satu bagian dari lingkungan kerja non-fisik (Nitisemito, 2001), namun nilai t hitung yang dihasilkan lebih kecil dari pada nilai t tabel 0.652 lebih kecil dari 1.706 ( $df = 26$ ;  $\alpha = 0.05$ ), sehingga  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima dimana hal ini juga berarti bahwa variabel bebas lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Tidak

signifikannya hasil uji mungkin dipengaruhi oleh lingkungan kerja dari *room division* yang menuntut penerangan yang baik, kondisi lingkungan yang tenang serta suhu yang sejuk atau nyaman bagi para tamu, hal tersebut membuat lingkungan kerja yang ada sudah bagus. Dari hasil pengumpulan kuesioner yang dilakukan, menyebutkan item dari variabel lingkungan kerja yang dinilai paling tinggi adalah hubungan sesama rekan kerja, hal ini dibuktikan dengan kemampuan bekerja dalam tema atau *team work* dengan rekan sekerja dalam divisi yang sama. Adanya rasa pengertian dari *senior* kepada *junior* dan adanya arahan atau bimbingan yang diberikan oleh *senior-senior* dalam *room division*.

Dalam penelitian ini komunikasi yang dimaksud oleh penulis merupakan komunikasi yang efektif. Meskipun komunikasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan *room division* hotel "X" Surabaya, tidak significannya pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan, mungkin dipengaruhi oleh *habbit* atau kebiasaan dimana *room division employee*. Lebih spesifik dikatakan sebagai *housekeeping* staff lebih banyak melakukan pekerjaannya secara fisik dan cukup jarang berkomunikasi. "Komunikasi dapat membantu dalam mengkoordinasikan kegiatan untuk mencapai tujuan, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah. Selain itu komunikasi juga dapat membantu dalam memotivasi, berbagi harapan maupun ambisi, membangun kepercayaan dan kerjasama" (Rajhans, 2012, p. 82)

Melihat dari hasil pengumpulan kuesioner, item prasangka positif dan kesamaan dalam komunikasi memiliki nilai yang paling tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan *room division* hotel "X" Surabaya memiliki prasangka positif terhadap rekan kerja ataupun atasan pada saat berkomunikasi. Kesamaan pada hal-hal tertentu yang dimiliki oleh karyawan ataupun atasan juga mampu menghadirkan suasana komunikasi yang baik. Dengan baiknya komunikasi yang ada, meskipun pengaruh yang dimiliki terhadap kinerja sangat minim, dapat mempererat atau membuat suatu *team work* yang solid.

Berdasarkan hasil uji t yang dilakukan, menunjukkan bahwa variabel pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa pelatihan sangat bermanfaat terhadap kinerja karyawan *room division* hotel "X" Surabaya. Upaya yang dilakukan oleh pihak manajemen terhadap rekan-rekan *room division* diberikan setiap adanya *feedback* yang didapat dari *guest* atas pelayanan *room division*. Pelatihan yang dilakukan setiap adanya tanggapan atau *feedback* dari *guest* memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja, hal ini sejalan dengan hasil responden yang menunjukkan hasil tertinggi pada poin *grooming & attitude training*. Sehingga poin ini menjadi salah satu pendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. "suatu proses penyampaian pengetahuan, keterampilan, dan pembinaan sikap dan kepribadian para pekerja atau calon pekerja yang dilaksanakan cara yang terbimbing dan sistematis dan menggunakan metodik dan diktatik yang relevan untuk keduanya" (Sastradipoera, 2006). Serta koefisien regresi sebesar 0.270 membuktikan bahwa variabel pelatihan memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan *room division* hotel "X" Surabaya.

Berdasarkan hasil pengolahan dan pengujian data uji hipotesis, dapat diketahui bahwa variabel bebas yaitu lingkungan kerja, komunikasi dan pelatihan secara serempak (simultan) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat kinerja karyawan. Pada tabel 4.17. menunjukkan bahwa hasil dari F hitung lebih besar dari pada F tabel 6.350 lebih besar dari 2.975. Maka bila ketiga variabel bebas itu disatukan secara bersama-sama dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sementara secara parsial variabel bebas lingkungan kerja dan komunikasi tidak memiliki pengaruh signifikan tetapi masih memiliki pengaruh positif, sedangkan variabel bebas pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel terikat kinerja karyawan.

## Kesimpulan & Saran

Berdasarkan dari hasil analisa dan pembahasan penelitian ini, yang digunakan sesuai dengan perumusan dan tujuan serta hipotesa yang ada, dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, maka dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut: Apakah lingkungan kerja, komunikasi, dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan di *room division* hotel “X” Surabaya? Dari hasil analisa data menggunakan uji F membuktikan bahwa lingkungan kerja, komunikasi, dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan di *room division* hotel “X” Surabaya. Apakah lingkungan kerja, komunikasi, dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di *room division* hotel “X” Surabaya? Dari hasil analisa menggunakan uji t, membuktikan bahwa variabel bebas lingkungan kerja (X1) dan komunikasi (X2) secara parsial memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Sementara, variabel bebas pelatihan (X3) secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) *room division* hotel “X” Surabaya. Dari variabel lingkungan kerja, komunikasi, dan pelatihan, variabel manakah yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di *room division* hotel “X” Surabaya? Hasil analisis menggunakan koefisien regresi linear berganda membuktikan bahwa variabel bebas pelatihan (X3) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan paling dominan terhadap kinerja karyawan (Y) *room division* hotel “X” Surabaya.

Berdasarkan kesimpulan yang didapat diatas, maka penulis perlu mengemukakan beberapa saran yang berkaitan dengan variabel lingkungan kerja, komunikasi dan pelatihan yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan *room division* hotel “X” Surabaya, yaitu: Berdasarkan hasil kesimpulan diatas, disarankan agar lingkungan kerja, komunikasi dan pelatihan yang sudah ada dipertahankan atau bahkan ditingkatkan lagi. Berdasarkan deskripsi jawaban responden dapat diketahui bahwa keterbukaan dan kejujuran mendapat respon yang rendah, penulis menyarankan agar karyawan dapat lebih terbuka dan jujur saat berkomunikasi dengan sesama rekan kerja ataupun atasan. Melalui memo atau pemberitahuan tentang hal-hal baru seperti menu baru atau *set up* baru untuk kamar, hal ini bisa juga disampaikan melalui briefing pagi atau *brinifng sore*. Pemberian dukungan secara *verbal, non-verbal* juga dapat memberikan seseorang sebuah dorongan untuk melakukan yang lebih baik, sehingga membuat individu tersebut berkembang. Sehingga disarankan untuk memberikan dorongan kepada masing-masing individu karyawan *room division*. Seperti *Konseling* (*ajang sharing*) atau insentif yang sesuai. *Training* yang sudah dilakukan oleh pihak manajemen sudah baik adanya, bisa dipertahankan atau lebih baik jika terus ditingkatkan.

## Daftar Referensi

- Alexander, H. B. (2013, July 13). *Inilah kota-kota potensial untuk bisnis perhotelan*. (H. B. Alexander, Editor) Retrieved March 13, 2016, from <http://properti.kompas.com/read/2013/07/13/1228477/Inilah.Kota-kota.Potensial.untuk.Bisnis.Perhotelan>.
- Arifin, N. (2012). *Analisis kualitas kehidupan kerja, kinerja, dan kepuasan kerja pada cv duta senenan Jepara*. *Jurnal Ecomomia*, Vol. 8, No. 1, 11-21.
- Ellitan, L. (2002). *Praktik-praktik pengelolaan sumber daya*. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. 4(2), 65-76.
- Flippo, E. B. (1976). *Principle of Personal Management*. New York: Mc Grawhill Book Company.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.

- Gorda, I. N. (2006). *Manajemen sumber daya manusia 3rd edition*. Denpasar: Astabrata.
- Hasibuan, S. M. (2007). *Manajemen sumber daya manusia (Rev. 10th ed)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kuncoro, M. (2003). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kunto, Y. S., & Ingrid, K. (2007). *Analisis pasar pelanggan pria produk facial wash di surabaya. Jurnal manajemen pemasaran vol. 1 No. 2, 21-30*.
- Mardiana. (2005). *Manajemen Produksi*. Jakarta: IPWI.
- Nitisemito, A. S. (2001). *Manajemen personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pace, R. W., & Faules, F. (2010). *Komunikasi organisais (terjemahan)*. Bandung: Rosdakarya.
- Robbins, S. (2002). *Perilaku organisasional*. Jakarta: prenhallindo.
- Santoso, S. (2001). *Mengolah data statistik secara personal*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sarwono .P. (2005). *Kesehatan lingkungan kerja*. Jakarta: Bina Pustaka.
- Sastradipoera, K. (2006). *Pengembangan dan pelatihan puatu pendekatan manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Kappa-Sigma.
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Solimun. (2002). *Multivariate analysis: struktural equation Modelling (SEM), Lisrel, dan Amos*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Sunadji, Troena, E. A., Surachman, & Armanu. (2013). *The role of organizational culture, leadership, communication, and job satisfaction on employee performance (study on public enterprise of water reseorce management of ministry state – owned enterprise)*. *International Journal of Business and Behavioral Sciences, Vol.3, No.2, 34-42*.