



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER DAN
KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI
DIREKTORAT JENDERAL PERATURAN PERUNDANG - UNDANGAN
DEPARTEMEN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA**

TESIS

**GITO SULAKSONO
0706190490**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
JAKARTA
DESEMBER, 2009**





UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER DAN
KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI
DIREKTORAT JENDERAL PERATURAN PERUNDANG - UNDANGAN
DEPARTEMEN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains

**GITO SULAKSONO
0706190490**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
PEMINATAN KAJIAN STRATEJIK PERENCANAAN,
STRATEGI DAN KEBIJAKAN
JAKARTA
DESEMBER, 2009**

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : GITO SULAKSONO
NPM : 0706190490
Program Studi : Pengkajian Ketahanan Nasional
Konsentrasi : Kajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan
Judul Tesis : Analisis Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang Departemen Hukum dan HAM RI

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sain (Msi.) pada Konsentrasi Pengkajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Drs. Johannes Sutoyo, MA. (.....*Johannes*.....)
Pembimbing : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si. (.....*Pantius*.....)
Penguji : Dr. Amy S. Rahayu, M.Si. (.....*Amy*.....)

Jakarta, 15 Desember 2009

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : GITO SULAKSONO
NPM : 0706190490
Program Studi : Pengkajian Ketahanan Nasional Peminatan : Kajian
Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan
Judul Tesis : Analisis Pengaruh Pengembangan Karier dan
Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai
Direktorat Jenderal Peraturan Perundang Departemen
Hukum dan HAM RI

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (Non-exclusive Royalty-Fee Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul : Analisis Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang Departemen Hukum Dan HAM RI.

Beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/ formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggungjawab saya pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 15 Desember 2009

Yang menyatakan



(GITO SULAKSONO)

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.



Nama : GITO SULAKSONO
NPM : 0706190490
Tanda Tangan :
Tanggal : 15 Desember 2009

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkah, rahmat, nikmat, hidayah serta karunia NYA, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul “ Analisis Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum Dan HAM RI”.

Penyusunan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sain pada Program Studi Ketahanan Nasional, konsentrasi Kajian Statejik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan Program Pascasarjana Universitas Indonesia.

Sejak mulai sampai akhir penulisan tesis ini, yang merupakan anugerah dari Allah SWT sehingga dapat berjalan dengan baik. Disamping itu atas bantuan dari berbagai pihak baik moril maupun materiil yang telah diberikan kepada penulis selama ini, dengan kerendahan hati penulis menghaturkan rasa terima kasih yang tulus dan ikhlas kepada yang terhormat :

1. Direktur Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum Dan HAM RI yang telah memberikan ijin dan dukungan moril untuk mengikuti Program Pascasarjana Universitas Indonesia;
2. Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Departemen Hukum Dan HAM RI, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi pada Program Pascasarjana Konsentrasi Kajian Strategik Perencanaan, Strategi Dan Kebijakan Universitas Indonesia;
3. Sekretaris Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum Dan HAM RI yang telah memberikan ijin dan dukungan moril untuk mengikuti Program Pascasarjana Universitas Indonesia;

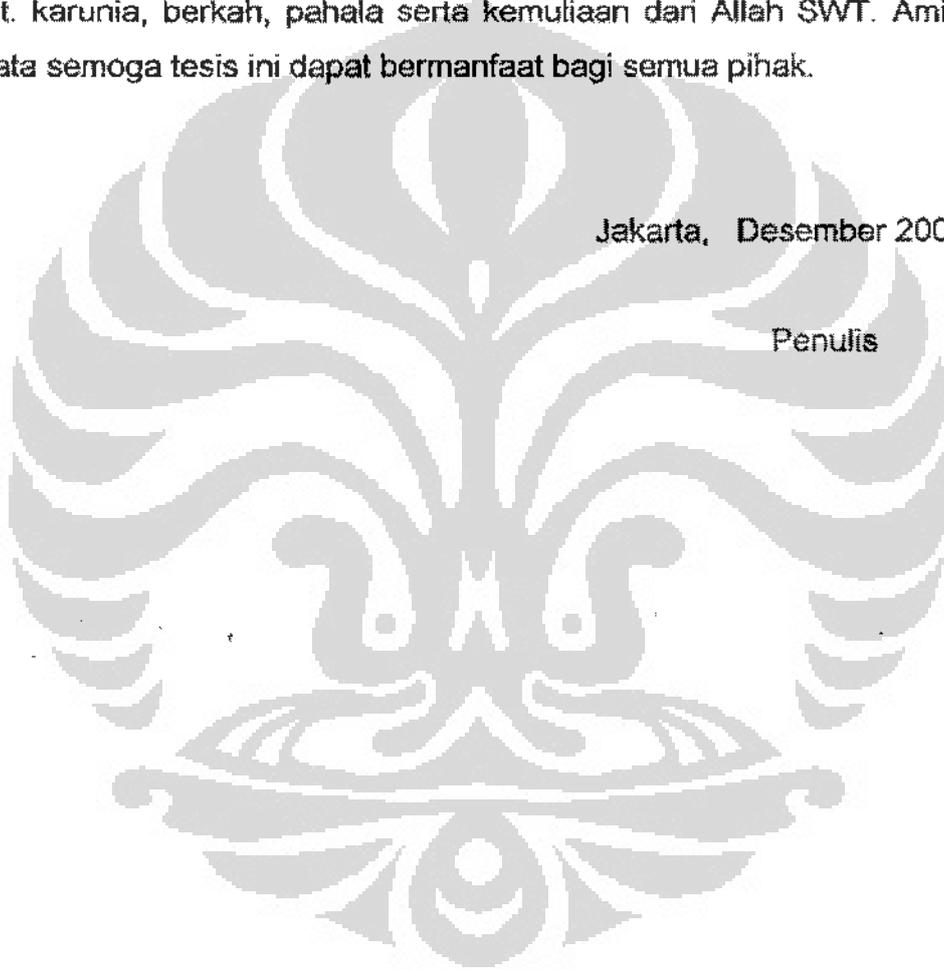
4. Bapak Drs. Pantius D. Soeling, Msi. sebagai pembimbing yang telah meluangkan waktunya dan dukungan moril untuk memberikan saran dan masukan dalam penulisan tesis ini;
5. Bapak Drs. Johannes Sutoyo, MA. Selaku ketua sidang yang telah memberikan saran dan masukan untuk penyempurnaan tesis ini;
6. Ibu Amy S.Rahayu, MSi selaku penguji sidang yang telah memberikan saran dan masukan untuk penyempurnaan tesis ini terutama dalam hal populasi dan cara penarikan sampel yaitu jenis, teknik penarikan dan besaran sampelnya khususnya dalam hal metode penelitian;
7. Bapak Dr. Chandra Wijaya , sebagai Plh Ketua Program Studi Ketahanan Nasional dan Dr. Suahasil Nazara, koordinator konsentrasi Kajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan Universitas Indonesia, terima kasih atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk menimba ilmu di Universitas Indonesia;
8. Istri tercinta, Rina Christina, anak-anak tersayang, Satria Yusuf Rafaly dan Nakhwah Aisyah Permata Sari, atas kesabaran dan dukungan moril serta Bapak Widodo, atas bantuan yang diberikan dan tidak mungkin terbalas sampai kapanpun;
9. Para dosen dan staf pada Program Pascasarjana Kajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan yang telah berjasa memberikan ilmu pengetahuan dan menambah wawasan selama penulis mengikuti pendidikan;
10. Segenap karyawan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan yang dengan tulus ikhlas memberikan informasi yang berguna dalam penelitian ini;
11. Orang tua dan mertua penulis yang selalu memberikan doa dan dukungan kepada saya;
12. Teman-teman RESTRA angkatan III, terima kasih telah sama-sama belajar dan dukungan semangat serta berbagi pengalaman selama masa pendidikan, semoga rasa kekeluargaan kita langgeng sampai kapanpun;

13. Kepada pengurus kesekretariatan Pascasarjana Kajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan terutama Mas Afic, Mbak Muni, Mbak Prapti dan Mas Rizal yang selama ini tidak bosan-bosannya dan dengan sabar selalu mengingatkan untuk menyelesaikan tesis ini;
14. Pihak-pihak lain yang tidak mungkin penulis sebut satu persatu.

Semoga amal kebaikan Bapak/Ibu/Sdr/i sekalian mendapat limpahan rahmat, karunia, berkah, pahala serta kemuliaan dari Allah SWT. Amin
Akhir kata semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Jakarta, Desember 2009

Penulis



**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : GITO SULAKSONO
NPM : 0706190490
Program Studi : Pengkajian Ketahanan Nasional Peminatan : Kajian
Stratejik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan
Judul Tesis : Analisis Pengaruh Pengembangan Karier dan
Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai
Direktorat Jenderal Peraturan Perundang Departemen
Hukum dan HAM RI

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (Non-exclusive Royalty-Fee Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul : Analisis Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang Departemen Hukum Dan HAM RI.

Beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/ formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggungjawab saya pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 15 Desember 2009

Yang menyatakan



(GITO SULAKSONO)

ABSTRAK

Nama : Gito Sulaksono

NIM : 0706190490

Judul : Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI

xiii + 103 halaman + 14 tabel + 4 gambar + 7 lampiran + Daftar Pustaka: 43 buku + 1 artikel internet

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI. Secara teoritik pengembangan karir didefinisikan sebagai usaha merespons kebutuhan karir karyawan dengan menyediakan program-program untuk memenuhi kebutuhan karir individu bagi pengembangan dirinya sekarang dan di masa depan melalui tahap eksplorasi, penanaman, perawatan, dan pelepasan. Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan kepada pegawai atas pekerjaan yang dilakukan yang meliputi: gaji, insentif, dan tunjangan. Motivasi kerja adalah dorongan, keinginan dan tingkat kesediaan pegawai untuk mengeluarkan upaya dalam rangka mencapai prestasi terbaik melalui rasa tanggung jawab, pertimbangan terhadap resiko, umpan balik, kreatif-inovatif, waktu penyelesaian tugas, dan keinginan menjadi yang terbaik.

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan sampel 89 pegawai yang diambil dengan teknik acak sederhana. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Data penelitian dianalisis secara deskriptif dan statistik inferensial dengan regresi dan korelasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan kompensasi, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI. Artinya, semakin baik pengembangan karir dan kompensasi, maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan, dan sebaliknya semakin buruk pengembangan karir dan kompensasi, maka semakin rendah motivasi kerja. Dengan demikian, motivasi kerja karyawan dapat ditingkatkan dengan memperbaiki pengembangan karir dan kompensasi.

Berdasarkan temuan tersebut, maka pelaksanaan pengembangan karir perlu diperbaiki antara lain dengan menyediakan bimbingan dan konseling karir, rotasi jabatan, pengembangan pegawai, sistem penghargaan, dan perencanaan pensiun. Kompensasi juga perlu diperbaiki baik menyangkut gaji, insentif maupun tunjangan. Pihak manajemen perlu melakukan evaluasi secara cermat kebijakan-kebijakan kompensasi yang telah diimplementasikan dan melakukan studi banding dengan instansi-instansi lain agar kompensasi yang diterapkan dapat memenuhi keadilan eksternal pegawai.

Kata Kunci: Pengembangan Karir, Kompensasi, Motivasi Kerja

ABSTRACT

Name : Gito Sulaksono

NIM : 0706190490

Title : *The Influence of Career Development and Compensation on Officer's Work Motivation at Directorate General for Legislation Regulation Department of Law and Human Rights of the Republic of Indonesia.*

xiii + 103 pages + 14 tables + 4 illustrations + 7 attachments + References: 43 books + 1 articles internet.

This research was aimed to examine the influence of career development and compensation on officer's work motivation at Directorate General for Legislation Regulation Department of Law and Human Rights of the Republic of Indonesia. Theoretically career development defined as the effort to response employee's career need with provide the programs to fulfill individual career need for present and future self development through exploration, establishment, maintenance, and disengagement. Compensation is the reward that giving to officer for its job that done involves: salary, incentive, and allowance. While work motivation is the drive, want and officer's redness level to performing effort for attain the best achievement through responsibility, consideration to the risk, feedback, creative-innovative, time to finished the task, and drive to achieve the best.

This research used survey method with 89 officers that taken with random sampling technique. Data collected with questionnaire that was tested with validity and reliability. Research data analyzed descriptively and interferential statistics with regressions and correlations.

The result of research show that career development and compensation as well as partially or simultaneously had positive and significant effect on officer's work motivation at Directorate General for Legislation Regulation Department of Law and Human Rights of the Republic of Indonesia. This is mean, better in career development and compensation, then higher officer's work motivation, and otherwise more bad in compensation and compensation, then lower officer's work motivation. Therefore, officer's work motivation can be improved with improving career development and compensation.

Based on these findings, then the implementation of career development need to improved with providing career guiding and counseling, job rotation, employee development, reward system and career planning. Compensation also need to improved as well as relate to salary, incentive or allowance. Management party need to performing accurately evaluation about the compensation policy that was implemented and to do bran marking with another institutions in order to the compensation that implemented can meet the officer's external equality.

Keywords: Career Development, Compensation, Work Motivation

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Pembatasan Masalah.....	4
1.3. Perumusan Masalah.....	5
1.4. Tujuan Penelitian.....	5
1.5. Signifikansi Penelitian.....	6
1.6. Sistematika Penulisan.....	6
BAB II TINJAUAN LITERATUR	
2.1. Tinjauan Literatur.....	8
2.1.1 Konsep Organisasi.....	8
2.1.2 Pengembangan Karir.....	17
2.1.3 Kompensasi.....	31
2.1.4 Motivasi Kerja.....	42
2.2. Kerangka Pemikiran.....	53
2.3. Model Analisis.....	55
2.4. Hipotesis Penelitian.....	55
2.5. Operasionalisasi Konsep.....	56
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Metode Penelitian.....	59
3.2. Jenis Penelitian.....	59
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	59

3.4. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling.....	60
3.5. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	60
3.6. Teknik Analisis Data.....	61
3.7. Keterbatasan Penelitian.....	66
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	67
4.1.1 Sejarah Singkat Berdirinya Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan.....	67
4.1.2 Tugas dan Fungsi, Susunan Organisasi.....	68
4.1.3 Visi dan Misi.....	74
4.1.4 Sumber Daya Manusia.....	75
4.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	76
4.3. Analisis Deskriptif.....	79
4.3.1. Pengembangan Karir.....	79
4.3.2. Kompensasi.....	82
4.3.3. Motivasi Kerja.....	85
4.4. Pengujian Hipotesis.....	86
4.4.1. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja.....	87
4.4.2. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja.....	89
4.4.3. Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi secara bersama-sama terhadap Motivasi Kerja.....	91
4.5. Pembahasan Hasil Penelitian.....	94
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan.....	99
5.2. Saran.....	99
DAFTAR PUSTAKA.....	101

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses Pengembangan Karier	25
Gambar 4.1. Daerah Penerimaan dan Penolakan Hipotesis Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja.....	88
Gambar 4.2. Daerah Penerimaan dan Penolakan Hipotesis Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja	91
Gambar 4.3. Daerah Penerimaan dan Penolakan Hipotesis Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja	93

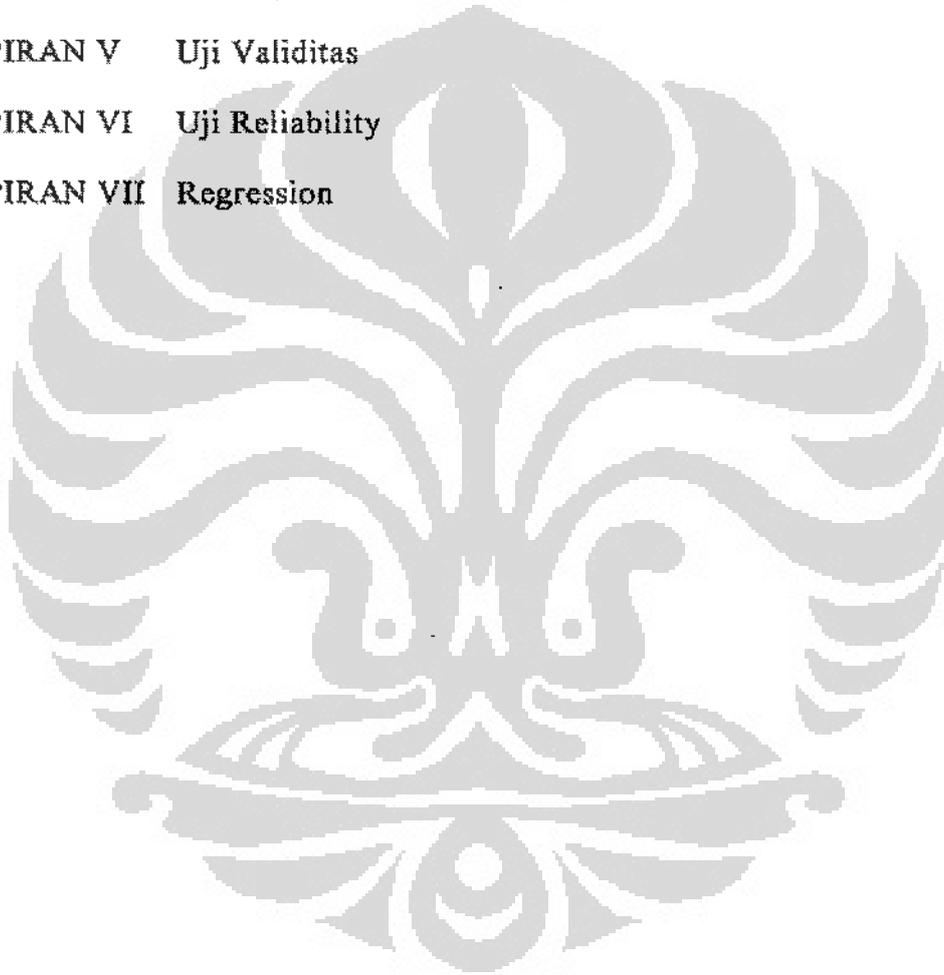


DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undang-an Tahun 2004-2009.....	3
Tabel 2.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian	57
Tabel 2.2 Alternatif jawaban dan Skor	58
Tabel 4.1 Rekapitulasi Pegawai Berdasarkan Golongan	75
Tabel 4.2 Rekapitulasi Pegawai Berdasarkan Pendidikan	76
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Item Variabel Pengembangan karir yang valid.....	77
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Item Kompensasi yang valid	78
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Item Motivasi Kerja yang valid.....	79
Tabel 4.6 Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Mengenai Pengembangan Karir	80
Tabel 4.7 Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Mengenai Kompensasi.....	82
Tabel 4.8 Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Mengenai Motivasi Kerja	85
Tabel 4.9 Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi, Korelasi Koefisien Determinasi, dan Uji t Pengaruh Pengembangan karir terhadap Motivasi kerja	87
Tabel 4.10 Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi, Korelasi Koefisien Determinasi Dan Uji t Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja.....	89
Tabel 4.11 Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi, Korelasi Koefisien Determinasi dan Uji F Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja	92

LAMPIRAN

- LAMPIRAN I Kuesioner
- LAMPIRAN II Data Ordinal Variabel Pengembangan Karier
- LAMPIRAN III Data Interval Variabel Pengembangan Karier
- LAMPIRAN IV Data Ujicoba Variabel Pengembangan Karier
- LAMPIRAN V Uji Validitas
- LAMPIRAN VI Uji Reliability
- LAMPIRAN VII Regression



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 102 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Departemen, yang kemudian ditindaklanjuti dengan Keputusan Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Nomor M.04-PR.07.10 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Kehakiman dan HAM menyebutkan bahwa Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan merupakan unit organisasi yang diberikan tanggung jawab besar dalam proses pembentukan peraturan perundang-undangan (*law making process*) dan proses litigasi peraturan perundang-undangan (*judicial review*) sebagai subsistem pembangunan hukum nasional. Ini berarti bahwa Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan memiliki kedudukan dan peran yang sangat strategis sebagai *law center* dalam pembentukan peraturan perundang-undangan (*law making process*) di lingkungan pemerintah melalui kegiatan harmonisasi/sinkronisasi, ikut serta dalam proses persiapan serta pembahasan setiap RUU di DPR RI, pusat pengundangan peraturan perundang-undangan, pusat dalam menangani masalah litigasi peraturan perundang-undangan (*judicial review*) di Mahkamah Konstitusi dan Mahkamah Agung, pemberian fasilitasi dalam pembentukan Peraturan Daerah (bimbingan teknis, konsultasi dan mediasi), pusat dalam pembinaan tenaga perancang peraturan perundang-undangan termasuk peraturan daerah dan merupakan unsur pelaksana teknis di lingkungan Departemen Hukum dan HAM dengan tugas membantu Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia dalam menyelenggarakan tugas di bidang peraturan perundang-undangan.

Dalam upaya mendukung tugas tersebut diperlukan sumber daya manusia yang memadai dan profesional serta adanya pola karier yang jelas bagi pegawai yang memangku jabatan, baik struktural maupun fungsional. Karena setiap jabatan mempunyai sifat dan bobot tersendiri, maka para pemangku/calon pemangku jabatan dituntut memiliki kualitas tertentu sesuai

dengan bidangnya, berpikir secara luas, inovatif, mampu bekerja sama, serta mempunyai sikap dan perilaku yang baik.

Spesifikasi seperti itu diperlukan dalam upaya pembenahan substansi hukum (*legal substance*) melalui pembentukan peraturan perundang-undangan yang demokratis, aspiratif, transparan, dan sesuai dengan prosedur atau tata cara pembentukan peraturan perundang-undangan yang telah digariskan. Pembentukan peraturan perundang-undangan sebagaimana disebutkan di atas akan dapat diwujudkan apabila ditunjang oleh sumber daya tenaga fungsional perancang peraturan perundang-undangan yang memiliki kompetensi di bidang penyusunan peraturan perundang-undangan.

Perancang peraturan perundang-undangan merupakan ujung tombak atau arsitek pembangunan hukum nasional, khususnya dalam menyusun atau merancang peraturan perundang-undangan, baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah. Kompetensi seorang perancang peraturan perundang-undangan dapat dilihat dari kemampuan yang bersangkutan dalam merancang atau merumuskan suatu permasalahan sosial kemasyarakatan ke dalam rancangan atau rumusan peraturan perundang-undangan yang jelas dan tegas sehingga dapat dipahami oleh pengguna peraturan perundang-undangan, yang pada akhirnya dapat memudahkan pelaksanaan dan penerapan peraturan perundang-undangan tersebut di masyarakat.

Dasar hukum dari pembentukan tenaga fungsional perancang peraturan perundang-undangan adalah Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : M.3396.KP.04-12 Tahun 2006 tentang Pedoman Penyusunan Formasi Jabatan Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan. Dalam Peraturan Menteri tersebut dikatakan bahwa perancang peraturan perundang-undangan adalah pegawai negeri sipil yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan kegiatan menyusun rancangan peraturan perundang-undangan dan/atau instrumen hukum lainnya pada instansi pemerintah. Selain itu juga ada beberapa keistimewaan yang diperoleh Pejabat Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan sesuai PP Nomor 29 Tahun 1997 tentang PNS yang dapat menduduki jabatan

rangkap disebutkan jika seseorang telah menjadi pejabat fungsional perancang peraturan perundang-undangan dapat merangkap menjadi jabatan struktural di lingkungan instansi pemerintah yang tugas pokoknya berkaitan erat dengan bidang peraturan perundang-undangan. Selain itu berdasarkan PP Nomor 43 tahun 2007 tentang Tunjangan Pejabat Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan disebutkan bahwa akan mendapat tunjangan sebagai berikut Perancang Peraturan Perundang-undangan Pertama sebesar Rp. 325.000,-/bulan, Muda sebesar Rp.750.000,-/bulan, Madya sebesar Rp. 1.200.000,-/bulan, dan Utama sebesar Rp.1.400.000,-/bulan. Selain itu, Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan merupakan salah satu instansi pembina tenaga fungsional terutama Pejabat Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan.

Dari uraian di atas terlihat betapa vitalnya aspek sumber daya manusia dalam proses peraturan perundang-undangan. Namun, antagonis dengan vitalitas tersebut, selama ini masih ada sejumlah pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan yang kurang termotivasi untuk bekerja dan menjadi tenaga fungsional tersebut. Indikasinya antara lain tampak terlihat dari data dibawah ini .

Tabel.1.1. Data Pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Tahun 2004-2009

TAHUN	PENDIDIKAN (orang)			JUMLAH (orang)	KETERANGAN
	NON GELAR	NON SARJANA HUKUM	SARJANA HUKUM		
1	2	3	4	5	6
2004	38	16	71	125	TFP = 0 DP = 43
2005	36	19	74	129	TFP = 11 DP = 44
2006	47	27	90	164	TFP = 12 DP = 68
2007	44	32	108	184	TFP = 13 DP = 78
2008	41	32	103	176	TFP = 13 DP = 93

1	2	3	4	5	6
2009	40	31	106	177	TFP = 13 DP = 94 CPNS/Juli = 13

TFP = Tenaga Pejabat Fungsional Perancang; DP = pernah Diklat Perancang (Suncang)
(Data Tahun 2009 didapat per bulan April, untuk per Juli jumlah pegawai = 190)

Sumber : Data dari Bagian Kepegawaian Ditjen Peraturan Perundang-undangan

Fenomena tersebut tidak terjadi begitu saja, melainkan dapat dipengaruhi atau berhubungan dengan sejumlah variabel, dua di antaranya adalah pengembangan karier dan kompensasi. Penelitian yang dilakukan Allen dkk; Armstrong-Stassen & Latack; dan Brockner (dalam Fowke, 1998: 5) menunjukkan hubungan antara pengembangan karir dengan motivasi kerja. Dalam hal kompensasi, implementasi dari sistem kompensasi juga memengaruhi motivasi, sikap dan perilaku terhadap kerja (Lim, 2003: 954). Bahkan sejumlah penelitian juga membuktikan pentingnya pembayaran (*pay*) sebagai alat motivasi (Randoy & Nielsen, 2002: 75), insentif individual berhubungan secara positif dengan motivasi kerja, dan kompensasi memberikan efek signifikan yang konsisten dalam memengaruhi motivasi (Werner & Ward, 2004: 213). Pengembangan karier yang kurang menjanjikan peningkatan karier akan membuat pegawai tidak termotivasi dalam bekerja. Begitupun kompensasi yang dipandang kurang memadai oleh pegawai akan mendorong pegawai kurang termotivasi dalam bekerja.

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk menelitian persoalan motivasi kerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan melalui perspektif pengembangan karier dan kompensasi, dengan judul: "Analisis Pengaruh Pengembangan Karier Pegawai dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI."

1.2 Pembatasan Masalah

Sebagai variabel terikat yang tidak berdiri sendiri, motivasi kerja bukan hanya dipengaruhi oleh pengembangan karier dan kompensasi, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh variabel-variabel lain seperti budaya organisasi, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, kepemimpinan, pengawasan, promosi, penilaian kinerja, iklim organisasi, dan kepuasan kerja.

Namun, karena keterbatasan penulis dalam hal waktu, biaya, tenaga dan terutama untuk menjaga agar penelitian lebih fokus, maka tidak semua variabel tersebut diteliti, melainkan hanya dua variabel saja yaitu: pengembangan karir dan kompensasi. Dengan demikian penelitian ini hanya dibatasi pada upaya menganalisis pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan pembatasan masalah di atas dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

- a. Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI?
- b. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI?
- c. Apakah pengembangan karier dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI?

1.4 Tujuan Penelitian

Dengan rumusan masalah sebagaimana tersaji di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

- a. Mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap motivasi kerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.
- b. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

- c. Mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karier dan kompensasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

1.5 Signifikansi Penelitian

a. Signifikansi Praktis

- 1) Memberikan gambaran nyata serta informasi kepada pejabat yang berwenang di Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan mengenai pengaruh pengembangan karier dan kompetensi terhadap motivasi kerja pegawai.
- 2) Memberikan masukan atau bahan pertimbangan bagi pimpinan untuk dijadikan acuan konseptual dalam penyusunan program peningkatan motivasi kerja pegawai yang ada hubungannya dengan pengembangan karier dan kompensasi.

b. Signifikansi Akademis

- 1) Memberikan sumbangan dalam pengembangan keilmuan strategis dalam bidang manajemen khususnya dalam peningkatan sumber daya manusia.
- 2) Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian dalam penerapan pengembangan karier dan sistem kompensasi
- 3) Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai data atau informasi tambahan untuk peneliti lain yang tertarik untuk mengembangkan teori pengembangan karier dan kompensasi dalam hubungannya dengan motivasi kerja pegawai.

1.6 Sistematika Penulisan

Hasil penelitian ini disusun dalam bentuk tesis dengan sistematika penyajian sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan, signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN LITERATUR

Dalam bab ini ini dibahas teori dan konsep-konsep mengenai motivasi kerja, pengembangan karier, dan kompensasi. Setelah itu disajikan kerangka berpikir, model analisis, hipotesis, dan operasionalisasi konsep.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, pengujian validitas dan reliabilitas instrumen, teknik analisis data dan keterbatasan penelitian.

BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini pertama menjelaskan gambaran umum objek yang dijadikan penelitian yang antara lain mencakup, gambaran umum Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI, visi dan misi, tugas dan wewenang, struktur organisasi dan sumber daya manusia. Selanjutnya diuraikan hasil penelitian berdasarkan pengolahan data mengenai hubungan pengembangan karier dan kompensasi dengan motivasi kerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab terakhir yang bersisi kesimpulan atas materi yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya dan saran-saran sesuai hasil penelitian

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Tinjauan Literatur

Sebagai sebuah sistem, keberhasilan suatu organisasi harus dilihat secara keseluruhan, yaitu dari rangkaian tiap unit yang berada dalam sistem tersebut. Dengan kata lain, kinerja tiap unit kerja juga harus mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam rangka pencapaian kinerja tersebut diperlukan motivasi kerja dari seluruh anggota organisasi, yakni para pegawai. Motivasi kerja pegawai antara lain dipengaruhi oleh pengembangan karir dan sistem kompensasi yang berlangsung dalam organisasi. Dengan perspektif seperti ini, maka susunan kerangka teori penulisan tesis ini akan dimulai dari konsep organisasi, lalu konsep sumber daya manusia sebagai inti dari pelaku organisasi, dan diakhiri konsep motivasi kerja ditinjau berdasarkan pengembangan karir dan kompensasi. Selain itu, dalam bab ini juga akan disajikan kerangka pemikiran disertai model penelitian, hipotesis, dan operasionalisasi variabel.

2.1.1 Konsep Organisasi

Organisasi pada dasarnya merupakan wadah dari sekelompok manusia yang melakukan berbagai kegiatan dengan disertai adanya proses interaksi antara orang-orang yang terdapat di dalamnya untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu. Organisasi juga merupakan sesuatu yang abstrak, tidak dapat dilihat atau diraba, tetapi dapat kita rasakan eksistensinya. Walaupun tidak dapat dilihat ataupun diraba, namun keberadaan organisasi dapat kita rasakan hampir dalam setiap aspek kehidupan (Lubis dan Huseini, 1987: 1). Karena sifat abstrak yang dimiliki organisasi, maka hal tersebut menyebabkan organisasi didefinisikan secara beragam oleh berbagai pakar.

Robbins (1994: 4) memberikan definisinya mengenai organisasi sebagai berikut:

“Organisasi adalah suatu kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.”

Sedangkan Koontz & O'Donnel, seperti dikutip Hasibuan (1996: 123) memberikan definisi yang lebih luas, yaitu:

“Organisasi adalah pembinaan hubungan wewenang dan dimaksudkan untuk mencapai koordinasi yang struktural, baik secara vertikal, maupun secara horisontal di antara posisi-posisi yang telah disertai tugas-tugas khusus yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.”

Meskipun berlainan, dari berbagai definisi mengenai organisasi tersebut terdapat kesamaan pengertian yang menyatakan bahwa pada dasarnya organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu, dimana setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugas masing-masing dan sebagai suatu kesatuan, setiap organisasi mempunyai tujuan tertentu dan batas-batas yang jelas, sehingga secara tegas dapat dipisahkan dari lingkungannya (Lubis dan Huseini, 1987: 1).

Organisasi juga merupakan suatu sistem yang dibentuk oleh unsur-unsur yang saling berinteraksi dan saling tergantung satu sama lain dan dipengaruhi oleh kekuatan yang berada disekelilingnya. Ketiga unsur tersebut, yaitu struktur, teknologi dan orang-orang mempunyai saling ketergantungan yang tinggi, sehingga apabila terjadi perubahan pada unsur yang satu, maka akan berpengaruh kepada unsure yang lain.

Terdapat dua faktor kekuatan yang mempengaruhi suatu organisasi untuk berubah, yaitu kekuatan eksternal dan kekuatan internal. Apabila kekuatan eksternal merupakan kekuatan dari luar yang dapat menimbulkan tekanan terhadap organisasi untuk mengadakan perubahan struktur, tujuan ataupun cara-cara beroperasinya suatu organisasi, maka kekuatan internal berasal dari sumber-sumber dalam organisasi itu sendiri, terutama strategi, sikap, perilaku, dan cara-cara beroperasinya organisasi. Terkat dengan hal itu Stoner (1992:3) menyatakan sebagai berikut:

“Kekuatan-kekuatan eksternal dan internal untuk perubahan kerap kali berhubungan satu sama lainnya. Hubungan itu terutama kuat apabila disini terlibat perubahan-perubahan dalam nilai dan sikap.”

Definisi di atas menunjukkan bahwa seiring dengan perubahan-perubahan yang terjadi karena kekuatan-kekuatan eksternal maupun internal juga menunjukkan bahwa setiap organisasi mempunyai lingkungan masing-masing yang mempengaruhi keberadaannya. Lubis dan Huseini (1987: 19) menyatakan bahwa karakteristik organisasi seperti struktur, sasaran, teknologi dan strategi, hingga suatu derajat tertentu sebenarnya dipengaruhi oleh kondisi lingkungannya. Karena itu untuk memperoleh pemahaman yang utuh mengenai suatu organisasi diperlukan adanya pengertian yang sempurna mengenai keadaan lingkungan yang mengelilinginya.

Struktur merupakan salah satu unsur di lingkungan internal organisasi sekaligus merupakan karakteristik organisasi. Apabila berbicara tentang organisasi ditinjau dari strukturnya, maka tidak terlepas dari tiga komponennya, yaitu: kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. Kompleksitas struktur organisasi tercermin dari tingkat diferensiasi yang terdapat dalam organisasi, yang seperti halnya tingkat spesialisasi dalam perincian fungsi dan pekerjaan (diferensiasi horizontal), tingkatan hirarki dan kewenangan (diferensiasi vertikal), serta seberapa banyak unit-unit yang tersebar secara geografis dan bagaimana rentang manajemennya (diferensiasi spasial). Organisasi yang terdiri dari subsistem-subsistem akan membutuhkan koordinasi, komunikasi, dan kontrol agar dapat efektif. Maka makin kompleks sebuah organisasi, makin besar kebutuhannya akan alat komunikasi, koordinasi dan kontrol yang efektif. Dengan kata lain, jika kompleksitas meningkat, maka akan meningkat juga tuntutan terhadap manajemen untuk memastikan bahwa aktivitas-aktivitas yang didiferensiasi dan disebar bekerja dengan mulas ke arah pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu dapat dikatakan, bahwa suatu organisasi yang dapat hidup terus akan cenderung menjadi lebih kompleks karena aktivitas mereka sendiri dan lingkungan yang mengelilinginya menjadi lebih kompleks.

Selain itu, dalam struktur organisasi selalu terkandung formalisasi, yaitu sejauh mana aturan-aturan dan prosedur mengatur perilaku dari para anggota organisasi atau dengan kata lain sejauh mana pekerjaan dalam suatu organisasi distandarisasikan. Robbins (1994: 6) menyatakan bahwa organisasi mengakui adanya kebutuhan untuk mengkoordinasikan pola interaksi para anggota organisasi secara formal. Organisasi yang menggunakan formalisasi akan memperoleh keuntungan karena dengan standarisasi perilaku akan mengurangi keanekaragaman.

Komponen terakhir yang menentukan struktur adalah sentralisasi. Pada dasarnya, istilah sentralisasi ini merujuk kepada tingkat dimana pengambilan keputusan dikonsentrasikan pada suatu titik tunggal di dalam organisasi. Konsentrasi tinggi menyatakan adanya sentralisasi yang tinggi, sedang konsentrasi rendah menunjukkan sentralisasi yang rendah (desentralisasi). Selain dari unsur struktur, setiap organisasi juga tidak lepas dari unsur teknologinya. Unsur teknologi ini merujuk pada informasi, peralatan, teknik, dan proses yang dibutuhkan untuk mengubah input menjadi output dalam organisasi. Walaupun mempunyai konotasi mekanik atau manufaktur, namun konsep teknologi ini dapat diaplikasikan pada semua jenis organisasi.

Setiap organisasi, baik organisasi swasta ataupun publik, bisa dikatakan berhasil bila ada keefektifan dari unsur-unsur di dalamnya, serta banyak hal-hal pendukung yang ikut menentukan keefektifan organisasi tersebut secara berbeda-beda. Dalam hal ini adanya ciri-ciri yang membedakan antara organisasi swasta maupun publik tentu akan menimbulkan perbedaan pula dalam cara pencapaian tujuan dari organisasi tersebut. Namun demikian, apapun perbedaan yang ada tetap menjadi tugas dan tantangan bagi organisasi untuk mampu menciptakan keunggulan dalam bersaing dan menginternalisasikan nilai-nilai sehingga menjadi nilai yang disepakati, dipahami dan dihayati oleh segenap orang yang berada dalam organisasi tersebut. Pada bagian selanjutnya akan mengetengahkan perbedaan organisasi swasta dan organisasi publik sesuai yang dikemukakan para ahli.

a. Organisasi Swasta dan Organisasi Publik

Banyak ciri yang membedakan antara organisasi sebagai sektor swasta dan organisasi sebagai sektor publik, sebagaimana dikemukakan Ranson dan Stewart (1994: 25) sebagai berikut:

"The creation of a new and distinctive public management has stimulated a burgeoning literature in recent years, reviving a debate about whether there is any significant difference between management in the public and private sectors."

Maknanya, munculnya pandangan baru dan khusus tentang manajemen publik dipicu oleh berkembangnya literatur dalam tahun-tahun belakangan, yang membangkitkan perdebatan tentang adanya beberapa perbedaan yang signifikan antara manajemen dalam sektor publik dan sektor swasta".

Ciri-ciri yang membedakan antara sektor swasta dengan sektor publik adalah: pola interaksi antara unsur-unsur dan komponen yang terdapat di masing-masing sektor. Apabila di sektor publik pola interaksinya bersifat hirarkis, maka di sektor swasta adalah kompetisi.

Seperti yang dinyatakan oleh Osborne dan Gaebler (2000: 23), organisasi pemerintah sebagai sektor publik dengan organisasi swasta sebagai sektor privat memang merupakan lembaga yang secara mendasar sangat berbeda. Seorang pimpinan di sektor privat akan bekerja keras dengan dorongan untuk memperoleh laba, sedangkan pimpinan di sektor publik akan bekerja keras agar bisa dipilih kembali. Pendapatan yang diperoleh sektor swasta sebagian besar adalah dari para pelanggannya, sedangkan pendapatan sektor publik diperoleh dari pembayaran pajak. Hal ini merupakan salah satu alasan pentingnya kontrol masyarakat terhadap layanan pemerintah, agar tidak terjadi penyelewengan uang dari pembayaran pajak. Perbedaan lainnya adalah, organisasi pemerintah bergerak lebih lamban daripada organisasi bisnis, karena misi pokok organisasi pemerintah adalah "melakukan pelayanan", bukan menghasilkan uang. Dari semua perbedaan tersebut di atas, dapat dinyatakan bahwa sektor publik pada dasarnya memang tidak bisa dijalankan seperti sebuah bisnis, seperti dikemukakan Osborne dan Gaebler (2000: 24) sebagai berikut:

“Pemerintah harus sering memperlakukan setiap orang dengan adil, tanpa memandang kemampuan mereka untuk membayar atau tuntutan mereka terhadap pelayanan, oleh karena itu pemerintah tidak bisa meraih efisiensi pasar seperti bisnis”.

Namun demikian, pelaksanaan suatu kegiatan organisasi publik mungkin akan lebih menguntungkan jika dialihkan pelaksanaannya kepada pihak swasta, dan dengan pengalihan tersebut maka pemerintahan dapat lebih efektif, efisien, adil maupun bertanggung jawab.

Membicarakan tentang pelaksanaan kegiatan dalam suatu organisasi publik akan berkaitan erat dengan birokrasinya, yakni sumber daya manusia yang terlobat dalam organisasi.

b. Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi

Pada dasarnya semua organisasi berupaya keras untuk tetap unggul dalam menghadapi situasi persaingan yang keras, tuntutan dan keinginan pelanggan serta tekanan dari masyarakat untuk lebih arif dan bertanggung jawab dalam kegiatan operasional usahanya. Untuk memenuhi tuntutan dari berbagai kepentingan tersebut, maka sumber daya manusia menjadi andalan utama. Sumber daya manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta. Tanpa sumber daya manusia, suatu organisasi tidak akan dapat mencapai tujuannya. Dalam suatu organisasi, sumber daya manusia berperan untuk mengkoordinasikan serta mengintegrasikan seluruh faktor-faktor proses produksi. Dikatakan oleh Thomas (1993: 259) seperti yang dikutip Soeling dalam *Journal Administrasi* (2004: 34):

“Perbedaan antara memiliki orang yang tepat yaitu memiliki ketrampilan dan motivasi yang diperlukan dan orang yang salah sangat luar biasa. Hal itu bisa jadi perbedaan antara kesuksesan dan kegagalan.”

Karena pentingnya peranan sumber daya manusia dalam mengembangkan organisasi, maka sumber daya manusia yang berada dalam suatu organisasi perlu dikelola dengan sebaik-baiknya. Sumber

daya manusia dalam suatu organisasi merupakan modal intelektual yang mengacu pada kreativitas, produktivitas, dan pelayanan oleh para karyawan. Modal intelektual itu sendiri dapat ditumbuhkan sehingga menjadi lebih produktif, efisien dan efektif serta meningkatkan kualitas, kuantitas produk dan pelayanan, jika suatu organisasi mampu memotivasi dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya.

Menurut Werther & Davis (1996: 15), *"the purpose of human resource management is to improve the productivity contribution of people to the organization in ways that are strategically, ethically and socially responsible."* Artinya, tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi produktivitas manusia terhadap organisasi secara strategis, etika, dan sosial).

Suatu organisasi yang percaya terhadap kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya akan cenderung memberdayakannya dengan wewenang dan tanggung jawab yang besar. Pemberdayaan yang berkesinambungan tersebut akan mendukung seseorang dalam ruang lingkup pekerjaan yang sudah disepakati sebelumnya, di mana orang tersebut dapat membuat keputusan yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya.

Schuler dan Jackson (1996: 323) menyatakan bahwa perusahaan dalam lingkungan persaingan yang sangat tinggi sekarang ini akan mendorong departemen sumber daya manusia untuk memainkan banyak peran. Semakin banyak peran yang dapat mereka laksanakan dengan baik, semakin besar kemungkinannya dapat membantu meningkatkan produktivitas perusahaan, mematuhi semua perundang-undangan dan peraturan-peraturan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia secara efektif, mencapai keunggulan kompetitif, dan meningkatkan fleksibilitas tenaga kerja.

Pada saat sekarang ini, makin disadari bahwa kompetisi antar organisasi bukan terletak pada berapa besar *"natural and capital resources"* yang dimiliki, tetapi telah beralih kepada "nilai" sumber daya manusia yang akan mengelola sumber daya lainnya. Oleh karena itu, menjadi tugas dan tantangan bagi organisasi untuk mampu menciptakan

dan membudayakan nilai-nilai, sehingga menjadi nilai-nilai yang disepakati, dipahami dan dihayati dalam hati dan pikiran segenap orang dalam organisasi.

Bruce Meglino et. al. dalam Carrell et. al. (1997:100) sebagai dikutip Pantius D. Soeling dalam *Journal Administrasi Terapan* (2003:4-5) mengategorikan empat tipe nilai yang berkaitan dengan orang-orang dalam pekerjaannya, yaitu:

1. *Achievement*, yaitu bekerja keras untuk mencapai segala sesuatu yang sulit dalam hidup.
2. *Concern for and helping others*, yaitu sangat memperhatikan orang lain dan sangat berminat untuk membantu mereka.
3. *Honesty*, yaitu berkata benar pada saat berhubungan dengan orang lain.
4. *Fairness*, yaitu melakukan apa yang dianggap adil dan tidak memihak dalam segala kegiatan.

Kategori empat tipe nilai di atas, tidak boleh berhenti dan harus dikelola sepanjang waktu. Pada prinsipnya, nilai-nilai yang diciptakan dan disebarluaskan tersebut harus dimiliki oleh semua organisasi, baik besar maupun kecil, profit maupun non profit, sebagai pedoman bagi para anggotanya untuk bersikap, bertindak, dan berperilaku sesuai dengan harapan stakeholder.

Dapat dikatakan bahwa semakin besar dan kompleks suatu organisasi, maka dibutuhkan penataan orang-orang atau sumber daya manusia yang tepat di bidangnya. Oleh karena itu, French, seperti dikutip Stoner (1992:178) mengemukakan serangkaian langkah yang dapat ditempuh dalam proses sumber daya manusia, meliputi:

- a. Perencanaan sumber daya manusia, yang dirancang untuk memastikan bahwa personalia yang dibutuhkan organisasi akan dapat terpenuhi.
- b. Pengadaan, yang berkepentingan dengan sumber calon karyawan.
- c. Seleksi, meliputi penilaian dan pemilihan di antara para calon.
- d. Induksi dan orientasi, merupakan langkah yang dirancang untuk membantu calon terpilih untuk menyesuaikan ke dalam organisasi.

- e. Pelatihan dan pengembangan, bertujuan untuk meningkatkan kemampuan perseorangan serta kelompok untuk berkontribusi pada efektivitas organisasi.
- f. Penilaian prestasi, merupakan perbandingan prestasi kerja seseorang terhadap standar/sasaran yang dikembangkan untuk posisi tersebut.
- g. Transfer, yaitu pemindahan seseorang dari satu posisi, jenjang organisasi, atau lokasi ke tempat yang lain.
- h. Perpindahan, meliputi pengunduran diri, pemecatan ataupun pension. Analisis tentang jumlah dan macam perpindahan dapat menjadi petunjuk tentang efektivitas manajemen.

Dalam perekonomian yang sedang tumbuh cepat, suatu organisasi mungkin ingin melakukan ekspansi. Dengan demikian kebutuhannya akan sumber daya manusia yang tepat akan meningkat, tetapi sekaligus mungkin hanya tersedia sedikit calon karena tingkat pengangguran rendah, dan begitu juga sebaliknya. Ada banyak macam perubahan eksternal lain yang dapat mempengaruhi fungsi penataan sumber daya manusia dari suatu organisasi. Misalnya: perubahan teknologi, akan meningkatkan jumlah personil spesialis yang dibutuhkan organisasi, perubahan pada peraturan pemerintah dapat mempengaruhi semua kegiatan personalia. Sedangkan dari perubahan internal, misalnya: strategi ekspansi akan berarti bahwa tambahan tenaga yang harus dipekerjakan. Strategi akuisisi (mengambil alih perusahaan lain) akan menimbulkan kebutuhan untuk mencari pimpinan yang telah berpengalaman dengan jenis perusahaan yang diambil alih.

Pada prinsipnya, perubahan-perubahan yang terjadi baik di lingkungan internal maupun eksternal, akan memberi batasan kepada para pimpinan agar rencana mengenai sumber daya manusia yang mereka butuhkan akan tetap berjalan sesuai dengan kebutuhan. Selain itu dalam pengelolaan sumber daya manusia, seorang pimpinan perlu mengetahui adanya faktor psikologis yang mempengaruhi kinerja individu dalam suatu organisasi yang tentunya berpengaruh pula terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Berikut ini adalah uraian

teoretik tentang pengembangan karier, kompensasi, dan motivasi kerja sebagai tiga aspek psikologis yang berpengaruh dalam membentuk kinerja sumber daya manusia yang unggul dalam suatu organisasi.

2.1.2 Pengembangan Karier

a. Pengertian Pengembangan, Karier, dan Pengembangan Karier

Sebelum sampai pada definisi pengembangan karier, maka perlu diketahui terlebih dahulu definisi pengembangan dan karir. Pengertian pengembangan, menurut Sikula (dalam Munandar, 2001: 32), yaitu proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, sehingga tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Menurut pandangan Beach (1997: 242) organisasi, karier dapat berarti pekerjaan seseorang selama hidupnya yang berkaitan dengan sikap dan dorongan dalam dirinya. Karier bukan hanya pekerjaan atau jabatan seseorang, tetapi mencakup latihan yang diperolehnya guna pencapaian peran kerja yang sesuai dengan tujuan, harapan dan ambisi perasaannya.

Sedangkan pengertian karier, menurut pendapat Gutteridge sebagaimana dikutip Gomes (2000: 132), adalah "*... the sequence of person's work related activities and behaviors and associated attitudes, values, and aspirations over the span of one's life*". Definisi tersebut dapat diartikan bahwa karier adalah urutan dari kegiatan-kegiatan dan perilaku-perilaku yang terkait dengan kerja dan sikap, nilai, dan aspirasi-aspirasi yang terkait sepanjang masa hidup seseorang.

Definisi lain mengenai karier diungkapkan oleh Handoko (dalam Martoyo, 1992: 190) yaitu semua pekerjaan (atau jabatan) yang dipunyai (dipegang) selama kehidupan kerja seseorang. Adapun pengertian pengembangan karier atau "*career development*" diungkapkan oleh Martoyo (1992: 192), yaitu suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Pendapat yang berbeda mengenai pengembangan karier dikemukakan oleh Asnawi (1999: 175), yaitu pengembangan diri untuk mencapai rencana karier. Sementara itu, terkait dengan karier, Mondy et al. (1993: 26) juga mengemukakan: *A career is a general course of action a person chooses to pursue throughout the person's working life. Career planning is a process whereby an individual sets career goals and identifies the means to achieve them.* Suatu karier adalah suatu tindakan umum yang dipilih seseorang untuk mengejar seluruh masa kerjanya. Perencanaan Karier adalah suatu proses atas nama perorangan menetapkan tujuan karier dan rata-rata identifikasi untuk mencapainya.

Schein's (dalam Mondy, 1998: 27) mengenali lima alasan, tatacara orang-orang memilih dan bersiap-siap menghadapi suatu karier. Ia menyebutnya jangkar karier, yang meliputi:

- 1) Kemampuan manajerial, bahwa tujuan karier para manajer adalah untuk mengembangkan kualitas hubungan antar pribadi, analitis, dan kemampuan emosional. Orang-orang yang menggunakan karier ini ingin mengatur orang-orang.
- 2) Kemampuan teknis/fungsional, bahwa jangkar untuk para teknisi adalah pengembangan berlanjut bagi bakat teknis. Individu ini tidak mencari posisi manajerial.
- 3) Keamanan, bahwa jangkar untuk menyadarkan keamanan individu adalah stabilisasi tentang situasi karier mereka. Mereka sering melihat diri mereka mengikat ke organisasi tertentu atau penempatan geografis.
- 4) Kreativitas, bahwa individu kreatif adalah sikap mereka sedikit banyak bersifat usahawan. Mereka ingin menciptakan atau membangun sesuatu yang seluruhnya milik mereka sendiri.
- 5) Otonomi dan kemerdekaan, bahwa karier jangkar untuk orang-orang yang mandiri adalah suatu keinginan untuk membebaskan diri dari batasan organisatoris. Mereka menghargai otonomi dan ingin menjadi boss sendiri dan bekerja pada langkah mereka sendiri.

Orang sering merasa kariernya terhambat atau dihambat, atau merasa tidak diperhatikan oleh organisasi tempat bekerja. Namun orang

juga sering lupa melakukan introspeksi diri, apakah dirinya mempunyai rencana karier, apakah berusaha mengembangkan kompetensinya agar memiliki kriteria yang diperlukan untuk suatu jabatan yang lebih tinggi, dan apakah memahami jalur-jalur yang harus ditempuh. Sering kali orang merasa terhambat atau dihambat setelah melihat rekannya mendapat promosi tanpa melihat usaha yang dilakukan rekannya. Sering terdengar pula ungkapan: sebenarnya saya jauh lebih senior tetapi justru orang lain yang masih yang menjadi atasan. Karier memang seolah-olah tergantung pada garis tangan. Selain itu, orang sering berpikir bahwa yang dimaksud dengan karier adalah menduduki posisi manjerial yang semakin tinggi berdasarkan struktur organisasi pada suatu organisasi. Perencanaan dan pengembangan karier dari siklus kehidupan karier berlangsung baik secara teori maupun realitas. Membuat rencana secara matang bukanlah jaminan tercapainya karier atau kesuksesan karier. Karena itu, ada yang berpendapat bahwa karier adalah garis tangan atau nasib, sehingga tidak perlu direncanakan. Pemikiran seperti itu tidak hanya dianut oleh orang Indonesia.

Anggapan di atas memang ada benarnya, namun perlu diingat pula bahwa semua usaha berada di tangan manusia. Kesuksesan umumnya tercapai melalui usaha dan usaha selalu mengacu pada perencanaan. Semakin matang rencana, akan semakin terpola usaha seseorang untuk mencapai apa yang telah direncakannya. Dengan demikian, kemungkinan kesuksesan seseorang yang mempunyai rencana matang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan hanya tergantung pada nasib. Sebenarnya, perencanaan karier yang matang sangat bermanfaat, tidak hanya bagi pegawai yang bersangkutan, tetapi juga bagi perusahaan/organisasi.

Sejalan dengan pengertian pengembangan dan kerir di atas Hall dan Goodale (1986: 302-411) mendefinisikan pengembangan karier sebagai pengembangan dan pemanfaatan yang sesuai bakat manusia jangka panjang dalam pekerjaan yang telah ditetapkan. Dalam kenyataan yang diungkap oleh Hall dan Goodale, pengembangan adalah suatu proses tingkatan perorangan saat ini dan efektivitas masa depan. Karier

berarti urutan perilaku dan sikap yang dirasa berhubungan dengan pengalaman secara pribadi yang diterima, berkaitan dengan kerja, atas rentang kehidupan individu. Oleh karena itu, pengembangan karier diperlukan untuk mengubah kedua persepsi dan perilaku atau keterampilan. Ada dua pendekatan dasar suatu organisasi yang mengarah ke pengembangan karier. Pada tingkatan individu, perencanaan karier adalah suatu proses yang sengaja menjadi sadar akan diri, peluang, batasan, aneka pilihan, dan konsekwensi, identifikasi tujuan hubungan karier, dan program pekerjaan, pendidikan, dan hubungan pengalaman pengembangan untuk menyediakan arah, pemilihan waktu, dan urutan langkah-langkah dalam rangka mencapai suatu tujuan karier spesifik. Pada tingkatan organisasi, manajemen karier adalah suatu proses yang berkelanjutan menerapkan dan memonitor rencana karier yang dikerjakan oleh individu sendiri atau setuju dengan sistem perencanaan organisasi.

b. Manfaat Pengembangan Karier

Otte dan Hutcheson seperti yang dikutip Desler (1997: 27), mengemukakan beberapa manfaat dari pengembangan karier, yaitu:

- 1) Meningkatnya kemampuan karyawan. Dengan pengembangan karier melalui pendidikan dan latihan, akan lebih meningkat kemampuan intelektual maupun keterampilan karyawan yang dapat disumbangkan kepada organisasi.
- 2) Meningkatnya suplai karyawan yang berkemampuan. Jumlah karyawan yang tinggi kemampuan dari sebelumnya akan menjadi bertambah, sehingga memudahkan pihak pimpinan (manajemen) untuk menempatkan dalam *job* atau pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian suplai karyawan yang berkemampuan bertambah dan jelas akan dapat menggunakan organisasi.

Melihat manfaat di atas, banyak perusahaan dewasa ini menyediakan *career counselor*. Fungsi *career counselor* ini adalah memberikan penjelasan serta pengarahan sehingga dapat membantu pegawai dalam membuat rencana karier dan pengembangan diri. Selain

itu ada alternatif lain yaitu dengan jalan mengadakan lokakarya, ceramah dan penjelasan melalui media intern dalam perusahaan.

c. Strategi Pengembangan Karier

Dalam kenyataannya pegawai juga menggunakan strategi untuk mengembangkan dirinya demi mencapai tujuan karier. Handoko (dalam Martoyo, 1992: 74) mengemukakan beberapa aspek yang lazim diperhatikan untuk peningkatan dan pengembangan karier, yakni:

- a. Hasil kerja. Dalam perusahaan pegawai yang mencapai hasil kerja rata-rata apalagi dibawah rata-rata tidak akan mendapat perhatian khusus.
- b. Dikenal. Kinerja yang menonjol perlu didukung oleh pengenalan yang baik, yakni memahami lingkungan kerjanya serta diketahui baik oleh atasan. Manajer lain yang berperan dalam menentukan promosi dan pengembangan juga perlu mengenalnya.
- c. Loyal. Selain kinerja yang baik dan dikenal, loyalitas juga merupakan faktor penting. Pengembangan karier (promosi) umumnya diberikan kepada pegawai yang loyal.
- d. Bawahan. Bawahan mempunyai peranan penting terhadap kesuksesan atasan. Karena itu, manajer harus pintar memanfaatkan bawahannya, terutama bawahan yang mempunyai keirampilan tertentu (*the key subordinates*).
- e. Mentor dan sponsor. Mentor (orang yang dapat memberikan advis secara informal) dan sponsor (orang yang dapat memberikan kesempatan untuk mengembangkan karier) perlu dicari dan dimanfaatkan.
- f. Kesempatan berkembang. Selain hal-hal di atas, pegawai juga harus pintar memanfaatkan waktu yang ada untuk mengembangkan diri, seperti mengikuti pendidikan, *self nomination*, seperti mengajukan pindah ke unit kerja lain, juga perlu dipertimbangkan. Perkumpulan diluar organisasi juga perlu dimanfaatkan.

g. Mengundurkan diri. Demi karier, banyak pegawai mengundurkan diri setelah diterima di perusahaan lain dimana mereka dapat mengembangkan kariernya dengan lebih baik.

Butir a sampai d di atas adalah faktor-faktor yang lazim dipakai perusahaan untuk menyeleksi pegawai yang perlu dikembangkan. Adapun butir e dan f adalah taktik yang dapat dilaksanakan oleh pegawai bersangkutan. Namun, sebenarnya dalam setiap faktor tersebut, peran pegawai yang bersangkutan sangat dominan.

Usaha pengembangan karier harus didukung oleh manajemen. Tanpa dukungan manajemen, usaha tersebut akan sia-sia dan bahkan bisa menjadi bumerang. Flippo (1984: 260) mengatakan bahwa:

"The specific transfer and promotion decisions made by management for each employee are the final pay off a career development program. Appraisal, counseling, training, and education go for naught if the employee does not progress along his or her individually perceived career path".

Menurut Flippo, keputusan promosi dan rotasi yang dibuat oleh manajemen merupakan imbalan dari program pengembangan karier. Program-program pengembangan seperti pelatihan dan pendidikan serta evaluasi dan bimbingan tidak akan ada artinya kalau pegawai merasa bahwa kariernya tidak meningkat.

Kalau pegawai merasa bahwa pengembangan kariernya terlalu lamban atau merasa kariernya tidak berkembang, maka pegawai tersebut akan menerapkan taktik butir g (mengundurkan diri). Pegawai yang menerapkan taktik ini biasanya bekerja di perusahaan lain. Hal ini terjadi karena pegawai tersebut telah memiliki kompetensi yang memadai.

Para manajer mungkin tidak acuh pada tantangan yang dihadapi pegawai yang dipulangkan, rintangan karier tetap berlaku bagi yang meninggalkan jabatan awal. Ada suatu kebutuhan pengembangan karier yang membantu meninggalkan jabatan awal. Dengan meletakkan kebijakan pada tempatnya dan memeriksa prosedur ke arah yang terakhir, suatu organisasi dapat lebih efisien mengatur sumber daya manusia secara serentak dapat mendorong pegawai untuk menerima tugas asing. Program manajemen karier internasional yang ideal menilai

dan memberikan persiapan umpan balik karier serta keterampilan mengeluarkan pegawai sebelum berangkat, selama tugas, dan sampai ke repatriasi (Mondy & Premeaux, 1993: 564-565).

d. Prinsip-prinsip Pengembangan Karier

Sedangkan prinsip-prinsip program pengembangan karier yang efektif menurut Hall dan Goodale meliputi: start kecil, berdasarkan sistem sumber daya manusia yang ada; memusatkan pada manajer sebagai agen pengembangan karier yang utama; menggunakan sumber daya manusia seperti perwakilan pihak ketiga; menyediakan informasi kesempatan karier organisatoris dengan realistis; memusatkan semua jenis mobilitas karier, dan menyediakan perbedaan individu dalam kebutuhan karier.

Dalam konsep karier, ada empat pola dasar karier sebagaimana yang disampaikan oleh (Stoner & freeman, 1989: 745) dengan mengutip pendapat Driver. Pola-pola dasar yang dimaksud dimana orang-orang merasa kariernya linier (*linear*), posisi mantap (*steady state*), pilinan (*spiral*), dan fana (*transitory*). Seseorang yang memiliki konsep karier linier dimaksudkan bahwa individu memilih suatu bidang, mengembangkan suatu rencana untuk kemajuan, dan melaksanakannya. Seseorang memiliki konsep karier posisi mantap dimana perorangan memilih suatu bidang, sungguhpun meningkat secara profesi dan keuangan, namun tidak bergerak naik ke hirarki organisatoris. Sedangkan seseorang memiliki konsep karier pilihan dimana individu termotivasi oleh pertumbuhan pribadi yang cukup memuaskan, dilaksanakan untuk kemajuan status dan ranking. Terakhir yang dimaksud seseorang memiliki konsep karier fana dimana individu pindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dengan tidak ada kemajuan atau pola teladan yang nyata.

Smith et al. (1980: 370) mengemukakan bahwa peluang pertumbuhan disediakan untuk pegawai secara formal, yaitu melalui program pelatihan, peningkatan pekerjaan, dan pemekaran pekerjaan dan

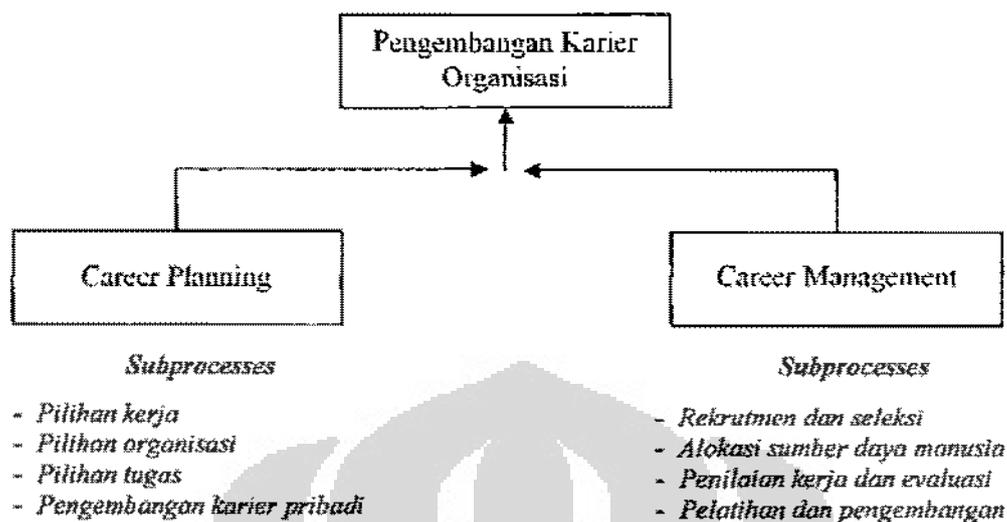
secara informal melalui suatu *atmosphere* yang didukung oleh pengembangan manajemen.

Karier merupakan bagian dari perencanaan individu, sehingga harus menjadi perhatian bagi setiap individu. Perencanaan karier juga bagian dari proses yang diperlukan dalam pengembangan karier. Pada dasarnya, dalam karier menurut Gomes (2000: 214) terdapat dua proses utama, yaitu:

- 1) *Career planning*. Bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan kariernya sendiri. Ini merupakan sesuatu usaha yang sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan keterampilannya sendiri, kepentingan, nilai, peluang, hambatan, pilihan, dan akibat-akibatnya. Upaya ini mencakup pengidentifikasian sasaran dan/atau tujuan yang terkait dengan karier, dan penetapan rencana guna mewujudkan tujuan tersebut.
- 2) *Career management*. Proses ini menunjuk kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangan kariernya. Proses ini lebih merupakan usaha formal, terorganisir, dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karier individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi. Jadi lebih merupakan suatu mekanisme untuk mewujudkan kebutuhan sumber daya manusia masa kini dan masa yang akan datang.

Proses pengembangan karier tersebut jika digambarkan akan tampak seperti pada gambar berikut ini.

Gambar 2.1
Proses Pengembangan Karier



Sumber: Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andy, 2001)

Keterangan:

- Pengembangan karier organisasi adalah *outcomes* yang berasal dari interaksi antara karier individu dengan proses manajemen karier institusi (organisasi).
- *Career planning* adalah suatu proses yang berlangsung secara sadar agar (1) menjadi tahu akan diri, peluang-peluang, hambatan-hambatan, pilihan-pilihan, dan akibat-akibat; (2) untuk mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karier, dan (3) pemrograman kerja, pendidikan, dan pengalaman-pengalaman, pengembangan-pengembangan yang terkait untuk memberikan arah, waktu, dan urutan dari berbagai langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karier tertentu.
- *Career management* adalah suatu proses yang sedang berlangsung mulai dari penyiapan, pengimplementasian, dan memonitoring rencana-rencana karier yang dilaksanakan oleh individu sendiri atau bersama-sama dengan sistem karier organisasi.

e. Mata Rantai Karir

Karir membentuk suatu mata rantai dari fase-fase yang dialami

manusia sepanjang kehidupan profesional mereka. Fase-fase ini meliputi: eksplorasi, penanaman (*establishment*), pemeliharaan (*maintenance*), dan pelepasan (*disengagement*) (Chen dkk., 2003: 191)

Fase eksplorasi, meliputi: tujuan karir, tugas karir, dan tantangan karir. Pada tataran tujuan karir, fokus sentral adalah pada penanaman bidang profesional yang tepat, dan dengan menggunakan penilaian diri (*self-assessment*) yang dapat meningkatkan pemahaman seseorang mengenai ketertarikan dan kemampuannya dalam bidangnya. Fase ini ditandai: (i) peningkatan pemahaman kemampuan dan ketertarikan pribadi, (ii) mengevaluasi syarat kerja dan harapan dalam hubungannya dengan nilai-nilai organisasi, dan (iii) mendapatkan dukungan dari atasan dan penerimaan dari rekan kerja (Chen dkk., 2003: 193). Adapun program pengembangan karir melibatkan: (i) penilaian pribadi oleh mereka-mereka yang terlibat dalam meningkatkan pemahaman lengkap akan ketertarikan profesionalnya, (ii) provisi dari perusahaan mengenai job description untuk tiap-tiap posisi, dan (iii) dukungan dari atasan dan diskusi antara karyawan dan atasan berkaitan dengan *job content* (Chen dkk., 2003: 194).

Pada tataran tugas karir, karyawan dalam fase eksplorasi melibatkan pencapaian pengetahuan yang diperlukan untuk memungkinkan karyawan memberikan kinerja secara baik. Tugas karir selama fase eksplorasi adalah: (i) hasrat untuk mencapai pengetahuan profesional, (ii) membuat kontribusi yang efektif bagi organisasi. Sedangkan unsur penting dari program pengembangan karir adalah: (i) provisi pelatihan profesional dan (ii) *implementation on the job training*.

Pada tataran tantangan karir, personel menguasai pengetahuan profesional secara berkesinambungan sehingga dapat berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan diri yang terkait dengan perbaikan pengetahuan profesional, teknik, dan sikap. Kebutuhan karir (*career need*) dengan demikian adalah: (i) menanamkan identitas paling dalam dari diri seseorang, (ii) penerapan pengetahuan seseorang di dalam organisasi, dan (iii) menerima tugas yang menantang. Unsur penting dalam program pengembangan karir adalah: (i) provisi pelatihan yang

akan membuat karyawan menyadari potensinya, (ii) provisi bimbingan untuk membantu karyawan meningkatkan kinerjanya, dan (iii) klarifikasi oleh atasan bagi prasyarat pekerjaan dalam arti karakteristik, isi, dan kualifikasi.

Fase penanaman (*establishment*) juga mencakup tujuan karir, tugas karir, dan tantangan karir. Pada tujuan karir, karyawan secara intens mengalami perasaan sukses dan hormat dari rekan kerja; karyawan menjadi ambisius, semangat untuk meningkatkan pengetahuannya, dan sangat terbuka tentang tujuan profesional yang dikejarinya. Kebutuhan karir karyawan pada *fase establishment* adalah: (i) hasrat untuk mencapai keberhasilan dan untuk menjadi profesional dalam bidang tertentu, dan (ii) mencari keunggulan kompetitif yang unik dalam rangka untuk memposisikan diri lebih tinggi dari orang lain dan mendapatkan rasa hormat dari rekan kerja. Sedangkan program pengembangan karir yang tepat melibatkan: (i) pengadopsian tugas proyek dalam rangka memfasilitasi on the job training, (ii) mendorong personel untuk berpartisipasi dalam seminar dan mempresentasikan temuan-temuan proyek, dan (iii) penawaran bantuan keuangan (Chen dkk., 2003: 196)

Pada tataran tugas karir, tugas pengembangan karir personel akan melibatkan peningkatan pengetahuan profesional mereka dan peningkatan tingkat otonomi untuk mendorong kinerja, pengembangan kreatif, dan keterampilan inovatif. Kebutuhan karir personel dalam fase ini adalah: (i) mempertajam keterampilan profesional dan know-how, (ii) meraih otonomi kerja, dan (iii) mengembangkan kreatifitas diri dan keterampilan inovatif. Sedangkan program pengembangan karir yang tepat dalam fase *establishment* melibatkan: (i) penugasan individual untuk beberapa periode pelatihan, (ii) pengenalan rotasi kerja, dan (iii) penyediaan kesempatan bagi pengayaan kerja (dalam Chen dkk., 2003: 196).

Pada tantangan karir adalah hasrat personel untuk melanjutkan kinerja dengan baik, meningkatkan promosi, dan menyeimbangkan persyaratan kerja dengan tanggung jawab keluarga. Kebutuhan karir

bagi personel pada fase establishment adalah: (i) untuk meningkatkan kinerja dalam rangka memperbaiki prospek promosi, dan (ii) untuk berusaha menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan keluarga. Secara ringkas, program pengembangan karir melibatkan: (i) pengevaluasian kinerja untuk membantu karyawan menyesuaikan usahanya dan memberikan pemahaman prospek dan rute promosi, dan (ii) membantu karyawan menemukan keseimbangan yang tepat antara pekerjaan dengan keluarga (Chen dkk., 2003: 197).

Fase pemeliharaan juga meliputi tujuan karir, tugas karir, dan tantangan karir. Pada tataran tujuan karir, konsentrasi personel berpusat kepada mempertahankan pencapaian-pencapaian di masa lalu dan reevaluasi arah karirnya. Kebutuhan karir personel pada fase ini adalah: (i) untuk mempertahankan status yang sudah dicapai sejauh ini dalam karirnya, (ii) untuk merevaluasi arah karir yang sekarang ada, menemukan "angin kedua" yang akan membawa mereka melalui fase selanjutnya, dan (iii) menyediakan kesempatan untuk membimbing anggota junior. Secara umum program pengembangan karir melibatkan: (i) pertimbangan yang hati-hati dari jalur karir karyawan dalam organisasi, (ii) pertimbangan penawaran program *dual-career* untuk memungkinkan personel memilih arah masa depan tanpa membahayakan prospek promosi, dan (iii) mengembangkan personel untuk menjadi konsultan profesional atau dosen (Chen dkk., 2003: 198)

Pada tataran tugas karir, tugas personal yang penting adalah meyakinkan bahwa capaian-capaian di masa lalu dapat dipertahankan. Kebutuhan karir pada fase ini adalah: (i) memelihara kinerja *on the job* pada tingkat yang tinggi, (ii) memperlebar wawasan profesional pribadi, dan (iii) memperluas jaringan profesional. Sedangkan program pengembangan karir melibatkan: (i) mengembangkan penilaian kinerja yang objektif untuk menilai kinerja manajemen dan perkembangannya di masa depan, (ii) mendorong personel untuk belajar keterampilan interpersonal tambahan, keterampilan konseling, dll; dan (iii) membantu karyawan untuk bersama-sama memformulasikan rencana pengem-

banagan yang melibatkan peran-peran yang lebih menantang (Chen dkk., 2003: 199).

Pada tataran tantangan karir, personel perlu untuk mempertahankan kemantapan status organisasi, memprioritaskan fungsi kerja, dan menjaga motivasi, profesionalisme, dan kompetitifitas. Kebutuhan karir personel pada fase ini adalah: (i) memelihara motivasi kerja, profesionalisme, dan kompetitifitas; (ii) menemukan cara yang sesuai dalam memasuki bidang yang relevan dimana mereka dapat melanjutkan keinovasian; dan (iii) menghindari kompetitor baru yang akan masuk dalam bidang yang sama. Program pengembangan karir dalam fase *maintenance* melibatkan (i) pendesainan penghargaan yang bersifat material dan sistem motivasi, (ii) menyubsidi aktivitas edukasi eksternal, dan (iii) menyediakan hubungan interpersonal yang bersifat konseling dan bimbingan berdasarkan kebutuhan spesifik (Chen dkk., 2003: 200).

Fase *desengagement* juga mencakup tujuan karir, tugas karir, dan tantangan karir. Pada tujuan karir, karyawan akan memfokuskan diri hanya kepada pencapaian keberhasilan. Kebutuhan karir pada fase *disengagement* ini adalah: (i) pencapaian keberhasilan karir dan persiapan bagi serah terima pekerjaan, (ii) meningkatkan rekognisi sebagai seorang ahli/spesialis, menularkan pengetahuan dan pengalaman, dan memberikan bimbingan, dan (iii) mengamankan paket pensiun. Dengan demikian, program pengembangan karir melibatkan: (i) pemantapan rencana suksesi dan pelatihan pergantian, (ii) memberikan rencana pensiun dan konseling, dan (iii) jika mungkin memberikan posisi konsultan kehormatan (Chen dkk., 2003: 200).

Pada tataran tugas karir, sebagian besar karyawan akan memelihara tingkat keberterimaan kinerja sementara mempersiapkan diri untuk pensiun. Kebutuhan karirnya adalah: (i) memelihara tingkat keberterimaan kinerja dan (ii) mencari identitas di luar lingkungan kerja. Secara ringkas, program pengembangan karir pada fase *disengagement* ini adalah (i) memberikan karyawan penilaian diri untuk menjaga atau

meningkatkan kinerja, (ii) *men-setting* standar dasar pekerjaan, dan (iii) mendorong partisipasi dalam organisasi (Chen dkk., 2003: 200).

Pada tataran tantangan karir, karyawan pada fase ini telah mencapai tahap dimana mereka harus meletakkan semuanya dan beradaptasi dengan gaya hidup tidak produktif, tinggal di rumah dengan pengalaman baru dan tanpa kewajiban yang harus dipenuhi. Dengan demikian, kebutuhan karirnya adalah: (i) menerima pencapaian karir, (ii) menyelaraskan identitas dan jadwal kerja, dan (iii) menyelaraskan dan mengatur ulang waktu luang. Sedangkan program pengembangan karir melibatkan: (i) memberikan kepada staf konseling dan pelapasan peran, (ii) menyediakan kepada staf dengan perencanaan masa pensiun (Chen dkk., 2003: 201-204).

Schein (dalam Mondy, 1998: 27) mengenali lima alasan, tatacara orang-orang memilih dan bersiap-siap menghadapi suatu karir, yang disebutnya sebagai jangkar karir, yang meliputi:

- 1) Kemampuan manajerial, bahwa tujuan karir para manajer adalah untuk mengembangkan kualitas hubungan antar pribadi, analitis, dan kemampuan emosional. Orang-orang yang menggunakan karir jangkar ini ingin mengatur orang-orang.
- 2) Kemampuan teknis/fungsional, bahwa jangkar untuk para teknisi adalah pengembangan berlanjut bagi bakat teknis. Individu ini tidak mencari posisi managerial.
- 3) Keamanan, bahwa jangkar untuk menyadarkan keamanan individu adalah stabilisasi tentang situasi karir mereka. Mereka sering melihat diri mereka mengikat ke organisasi tertentu atau penempatan geografis.
- 4) Kreativitas, bahwa individu kreatif adalah sikap mereka sedikit banyak bersifat usahawan. Mereka ingin menciptakan atau membangun sesuatu yang seluruhnya milik mereka sendiri.
- 5) Otonomi dan kemerdekaan, bahwa karir jangkar untuk orang-orang yang mandiri adalah suatu keinginan untuk membebaskan diri dari batasan organisatoris. Mereka menghargai otonomi dan ingin menjadi boss sendiri dan bekerja pada langkah mereka sendiri.

Dalam konsep karir, ada empat pola dasar karir, yakni: orang-orang merasa karirnya linier (*linear*), posisi mantap (*steady state*), pilinan (*spiral*), dan fana (*transitory*). Seseorang yang memiliki konsep karir linier dimaksudkan bahwa individu memilih suatu bidang, mengembangkan suatu rencana untuk kemajuan, dan melaksanakannya. Yang dimaksud seseorang memiliki konsep karir posisi mantap dimana perorangan memilih suatu bidang, sungguhpun meningkat secara profesi dan keuangan, namun tidak bergerak naik ke hirarki organisatoris. Sedangkan yang dimaksud konsep karir pilinan dimana individu termotivasi oleh pertumbuhan pribadi yang cukup memuaskan, dilaksanakan untuk kemajuan status dan ranking. Terakhir yang dimaksud konsep karir fana dimana individu pindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dengan tidak ada kemajuan atau pola teladan yang nyata.

Dari uraian di atas tampak bahwa pengembangan karir merupakan usaha merespons kebutuhan karir pegawai dengan menyediakan program-program untuk memenuhi kebutuhan karir individual pegawai bagi pengembangan dirinya pada masa sekarang dan masa depan melalui tahap eksplorasi, penanaman, perawatan, dan pelepasan.

2.1.3 Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Caruth dan Handlogten (2001: 2) mendefinisikan kompensasi secara luas sebagai imbalan atau pemberian yang diberikan kepada seseorang atas pelayanan yang dilakukan. Kompensasi tersebut mencakup baik imbalan secara langsung maupun tidak langsung. Bernardin (2007: 252) menggunakan istilah "kompensasi" yang merujuk pada semua bentuk hasil keuangan dan tunjangan nyata yang diterima pekerja sebagai bagian dari hubungan kerja.

Cotterman (2005: 1) mendefinisikan kompensasi dari sudut pandang yang berbeda, yaitu pengungkapan secara nyata atas nilai yang dirasakan seseorang. Hal itu mencakup gaya hidup, posisi dalam komunitas, status di antara rekan-rekan, dan keluarga, serta organisasi. Kompensasi merupakan salah satu hal yang kompleks dan menjadi isu emosional yang dihadapi oleh perusahaan bisnis. Adapun McKenna (2006: 608) mengemukakan bahwa kompensasi mencakup berbagai aktivitas organisasi yang ditujukan bagi alokasi kompensasi dan tunjangan bagi pegawai sebagai imbalan atas usaha dan sumbangan yang dibuat untuk mencapai tujuan organisasi.

Berger (2008: 643) mendefinisikan kompensasi berdasarkan klasifikasinya, yang terdiri dari kompensasi tunai (*cash compensation*), kompensasi kotor (*gross compensation*), dan kompensasi bersih (*net compensation*). Kompensasi tunai adalah imbalan dalam bentuk gaji, bonus tunai, dan insentif jangka pendek. Oleh karena itu, aspek-aspek lain seperti nilai keuntungan karyawan, tunjangan khusus, insentif jangka panjang, dan kompensasi yang ditanggihkan tidak termasuk dalam kompensasi tunai. Kompensasi kotor adalah imbalan yang berbentuk biaya penggajian atas semua keuntungan karyawan dan tunjangan baik total maupun kompensasi tunai. Sementara kompensasi bersih adalah imbalan yang digunakan dengan membandingkan imbalan yang dihitung setelah pajak.

Selanjutnya Handoko (2000: 205) mendefinisikan kompensasi sebagai segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerjanya. Selain itu, kompensasi juga merupakan semua bentuk kembalian finansial, jasa-jasa berwujud, dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian (Simamora, 1995 : 412). Sementara Tulus (1995: 26) mendefinisikan kompensasi sebagai pemberian penghargaan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian, pengertian kompensasi lebih luas daripada pengertian gaji dan upah, karena terdapat pula unsur penghargaan tidak langsung dan non-finansial ke dalam konsep balas jasa (*remuneration*) secara keseluruhan.

b. Komponen Kompensasi

Secara garis besar kompensasi dibagi menjadi dua macam, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Khususnya kompensasi finansial, menurut Simamora (1995: 413), terdiri dari jenis, yakni kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung misalnya gaji dan insentif, sedangkan untuk kompensasi tidak langsung adalah tunjangan. Ketiga aspek tersebut, yaitu gaji/upah, tunjangan dan insentif secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

1) Gaji/upah

Menurut Hariandja (2005: 245), gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan dalam mencapai tujuan organisasi. Atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah organisasi.

Gaji dirancang dengan berpatokan pada nilai jabatan (*job value*) dan tingkat gaji eksternal (pasar). Nilai jabatan ditentukan melalui evaluasi jabatan yang menunjukkan relativitas jabatan dengan jabatan-jabatan lain dalam organisasi, sedangkan tingkat gaji eksternal diketahui melalui survei gaji. Penentuan nilai jabatan didasarkan atas pengukuran faktor-faktor yang mempengaruhi nilai jabatan. Faktor-faktor umum yang mempengaruhi nilai jabatan (Amstrong dan Murlis, 2003: 69):

a) Nilai Intrinsik

Konsep nilai intrinsik didasarkan pada asumsi bahwa nilai jabatan ditentukan oleh besarnya tanggung jawab atau tingkat keterampilan atau level kompetensi yang dituntut untuk menjalankan tugas. Tanggung jawab suatu jabatan adalah kewajiban tertentu yang dipikul oleh orang yang melaksanakan suatu jabatan. Suatu tanggung jawab dilaksanakan apabila pemegang jabatannya mempertanggungjawabkan apa yang dilakukan. Tingkat tanggung jawab terkait dengan tingkat output yang diharapkan bisa dicapai dan kontribusi dari pemegang jabatan. Kontribusi yang dimaksudkan adalah dampak yang diberikan oleh peme-

gang jabatan terhadap hasil akhir bagiannya, departemennya, atau organisasinya secara keseluruhan.

Persepsi terhadap nilai intrinsik suatu jabatan akan dipengaruhi bukan hanya oleh hasil yang bisa ditunjukkan pemegang jabatan, tetapi juga oleh pengaruhnya terhadap pencapaian organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, ukuran dan lingkup jabatan berikut besarnya gaji terkait dengan pertanggungjawaban pemegang jabatan terhadap pencapaian hasil.

Nilai intrinsik jabatan juga terkait dengan faktor masukan dan proses, seperti pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi. Yang dimaksud pengetahuan dan keterampilan adalah hal-hal yang perlu diketahui dan kemampuan yang dimiliki untuk memenuhi persyaratan jabatannya. Kompetensi adalah karakteristik perilaku yang secara nyata bisa membedakan level kinerja dalam suatu peran.

b) Relativitas Internal

Dalam organisasi, nilai jabatan ditentukan persepsi terhadap nilai jabatan tersebut dibanding nilai jabatan lain. Jabatan yang berbeda dipersyaratkan menghasilkan output, nilai tambah yang diciptakan, yang berbeda pula. Perbedaan internal ini akan sangat dipengaruhi oleh perbedaan yang ditetapkan oleh pasar tenaga kerja eksternal tempat organisasi merekrut karyawannya dan tempat karyawan untuk keluar dari organisasi.

c) Relativitas eksternal

Gaji atau upah adalah harga menunjukkan nilai jasa di mata pembeli dan penjual: pemberi kerja dan pemberi tenaga. Nilai eksternal suatu jabatan, harga pasar, terutama ditentukan oleh hukum penawaran dan permintaan. Meskipun demikian, dalam pasar bisa berasumsi bahwa orang yang memiliki jabatan yang sederajat cenderung mendapat gaji yang sama. Seseorang yang layak mendapat gaji tertentu di suatu organisasi karena sebesar itulah harga yang berlaku di pasar. Tetapi juga diketahui pula bahwa harga pasar gaji seseorang karena sebegitulah gaji yang selayak-

nya diterima. Di pasar selalu terdapat kecenderungan yang harus direspon oleh struktur gaji internal agar tetap kompetitif. Besarnya gaji individual dan gaji differensial harus disesuaikan mengikuti perubahan pasar jika organisai ingin mendapatkan dan mempertahankan staf yang baik. Hal ini penting terutama dalam menentukan besarnya gaji untuk individu-individu yang mudah keluar dari organisasi untuk mendapatkan gaji yang lebih tinggi diorganisasi lain.

d) Inflasi dan gerakan pasar

Inflasi jelas mempengaruhi kecenderungan umum besarnya gaji dan pendapatan. Inflasi mendasari pergerakan pasar gaji. Organisasi sudah terbiasa memperhitungkan inflasi ketika melakukan penyesuaian struktur gaji, meskipun jika manajemennya memiliki kepekaan, menolak untuk berkomitmen tinggi mengikuti indeks inflasi. Untuk saat ini organisasi banyak mendasarkan pada gerakan harga di pasar, yang dalam beberapa hal responsif terhadap inflasi.

e) Kinerja bisnis dan keadaan keuangan

Tujuan dan strategi bisnis organisasi berikut rencananya untuk mencapai tujuan organisasi menjadi dasar untuk mengembangkan strategi dan kebijakan organisasi. Kinerja bisnis dan keadaan finansial organisasi akan mempengaruhi besarnya gaji yang sanggup dibayarkan dan kebijakan gaji dalam menghubungkan gaji dengan kinerja atau dengan harga pasar.

f) Tekanan serikat pekerja

Sesuai dengan kekuatan tawar menawarnya, serikat pekerja akan berusaha untuk menekan manajemen agar menaikkan gaji paling tidak sama dengan kenaikan inflasi. Dengan dalih kemampuan perusahaan, pergerakan harga gaji di pasar serta tingkat gaji yang umum berlaku untuk jabatan tertentu, serikat pekerja berusaha menekan agar gaji terus naik.

Agar upah atau gaji yang diberikan kepada karyawan efektif, hendaknya diberikan dengan tepat waktu atau tidak ditunda-tunda. Hal

ini berkenaan dengan aspek frekuensi sebagaimana dikemukakan oleh Simamora (1995: 427) bahwa pada intinya imbalan atau gaji harus diberikan secara berkala atau periodik dan diusahakan dengan sering tanpa kehilangan arti pentingnya. Selain berkenaan dengan ketepatan waktu, kebijakan gaji yang baik juga perlu kejelasan penghitungan dan sosialisasi kepada karyawan. Hal ini selaras dengan apa yang diungkapkan oleh Armstrong dan Murlis (2003: 94) bahwa terkait dengan kebijakan imbalan perusahaan harus mengkomunikasikan kepada karyawan dan perlunya transparansi.

2) Insentif

Menurut Asnawi (1999: 56), insentif adalah imbalan keuangan yang dibayarkan kepada pekerja yang produksinya melebihi standar yang ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, insentif merupakan elemen balas jasa yang diberikan tidak tetap tergantung pada pencapaian prestasi kerja karyawan. Sementara itu Sarwoto (1991: 144) mendefinisikan insentif sebagai perangsang atau pendorong yang diberikan secara sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi dalam organisasi. Insentif dapat diberikan secara beragam sesuai tujuan dan kebutuhan, misalnya:

a) Insentif untuk karyawan operasi

Rencana pekerjaan yang dibayar berdasarkan pada jumlah butir yang diproses oleh masing-masing karyawan individual dalam satu unit waktu, seperti butir-butir per jam atau per hari.

b) Insentif jangka panjang (*long-term incentives*)

Insentif jangka panjang dimaksudkan untuk memotivasi dan mengimbali manajemen puncak bagi pertumbuhan dan kesejahteraan jangka panjang perusahaan, dan menyuntikkan satu perspektif jangka panjang ke dalam keputusan para eksekutif. Contohnya adalah program akumulasi modal.

c) Upah prestasi sebagai insentif

Upah prestasi (*merit pay*) atau kenaikan berdasar prestasi (*merit raise*) adalah peningkatan gaji apa saja yang dihadiahkan kepada seorang karyawan pada kinerja individualnya. Rencana upah prestasi tradisional mempunyai dua karaktereistik dasar, yakni: (1) peningkatan berdasar prestasi biasanya diberikan kepada karyawan pada satu waktu yang ditentukan dari tahun dalam bentuk gaji pokok yang tinggi (atau kenaikan), dan (2) kenaikan berdasar prestasi biasanya didasarkan secara eksklusif pada kinerja individual, walaupun keseluruhan level laba perusahaan bisa mempengaruhi jumlah total yang tersedia untuk kenaikan berdasarkan prestasi.

Menurut Dessler (1997: 57), terdapat tiga pertimbangan praktis dalam mengembangkan suatu rencana insentif yang efektif, yakni:

- 1) Walaupun tidak ada aturan yang tegas dan cepat, ada beberapa kondisi yang di dalamnya gaji/upah langsung didasarkan pada lamanya waktu di tempat kerja – bukan pada insentif – agak bisa dimengerti:
 - a) Bila unit-unit keluaran sulit dibedakan dan diukur, gaji atau upah langsung (atau barang kali satu rencana insentif kelompok) lebih tepat.
 - b) Bila karyawan tidak dapat mengontrol keluaran (seperti pada lini perakitan berirama langkah mesin), upah berdasarkan waktu adalah lebih tepat.
 - c) Bila penundaan dalam kerja sering terjadi dan di luar kontrol karyawan, adalah tidak praktis untuk mengikat upah kerja pada keluaran mereka.
 - d) Kebanyakan rencana insentif mengikat upah pada kuantitas dan bukan pada mutu dari keluaran. Bila mutu merupakan perhatian utama, upah berdasarkan waktu menjadi lebih tepat.
 - e) Menginstal satu rencana insentif sering menuntut suatu investasi dalam perekayasaan industrial, analisis metode, dan perhitungan biaya unit kerja. Jika kontrol yang ketat atas biaya tidak dituntut oleh kondisi bersaing, barangkali tidak bermanfaat untuk pengembangan selain hanya memasang suatu rencana insentif.

- 2) Beberapa pertimbangan khusus berdasarkan pikiran sehat dalam penetapan rencana:
- a) Pastikanlah bahwa usaha dan imbalan itu langsung terikat. Rencana insentif hendaknya memberi imbalan pada karyawan dalam proporsi langsung terhadap peningkatan produktivitas mereka. Karyawan harus juga memahami bahwa mereka benar-benar melakukan tugas-tugas yang dituntut. Dengan demikian, standar harus dapat diperoleh, dan harus memberikan alat-alat, perlengkapan, dan pelatihan yang perlu.
 - b) Buatlah rencana yang dapat dipahami dan mudah dikalkulasi oleh karyawan. Karyawan hendaknya mampu mengalkulasi dengan mudah imbalan yang akan mereka terima untuk berbagai level usaha.
 - c) Tetapkanlah standar yang efektif. Ini menuntut beberapa hal, di antaranya: standar hendaknya dinilai adil oleh bawahan; standar hendaknya tinggi namun masuk akal -- harus ada kira-kira 50/50 peluang untuk sukses; tujuannya spesifik -- ini jauh lebih efektif daripada memberitahukan seseorang untuk melakukan pekerjaan sebaik-baiknya.
 - d) Jaminan standar. Pandanglah standar sebagai suatu kontrak dengan karyawan. Begitu rencana itu operasional, bagaimanapun juga harus sangat hati-hati sebelum mengurangi ukuran insentif. Nilailah pemotongan-pemotongan yang telah lama menjadi nemesis (pembahasan keadilan) dari rencana insentif.
 - e) Jaminlah satu tarif pokok per jam. Khususnya untuk personil pabrik, biasanya upah pokok karyawan itu sebaiknya dijamin. Oleh karena itu, mereka akan tahu bahwa apapun yang terjadi mereka dapat sekurang-kurangnya memperoleh satu upah pokok minimum yang dijamin.
 - f) Dapatkan dukungan untuk rencana ini. Keterbatasan kelompok dapat merusak rencana; dapatkan dukungan kelompok kerja untuk rencana itu sebelum dimulai.

- 3) Bahwa rencana insentif bisa paling baik dikembangkan sebagai bagian dari program membangun komitmen yang lebih komprehensif. Upah kinerja tidak dapat menggantikan manajemen yang baik. Upah kinerja seharusnya memotivasi karyawan, namun kekurangan motivasi tidak selalu berarti jahat. Instruksi yang ambigu, kurang jelasnya tujuan, seleksi dan pelatihan karyawan yang tidak memadai, tidak tersedianya alat, dan satuan tenaga kerja (atau manajemen) yang memusuhi, sekedar merupakan beberapa faktor yang menghambat kinerja. Dengan kata lain, motivasi hanya merupakan satu unsur yang menyumbang kepada kinerja yang efektif.

Mengenai tujuan insentif, Asnawi (1999: 58) menyebutkan bahwa tujuan insentif adalah memberikan motivasi kepada karyawan agar bekerja secara efektif bagi perusahaan yang mempekerjakannya. Nasution (1994: 160), membagi tujuan insentif sebagai berikut:

- a) Memberikan rangsangan agar karyawan bekerja secara maksimal untuk mencapai prestasi yang tinggi.
- b) Mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada di perusahaan.
- c) Menumbuhkan semangat, motivasi dan kepuasan dalam bekerja.
- d) Untuk meningkatkan status sosial dan prestise karyawan.

3) Tunjangan

Menurut Flippo (1994: 102), tujuan utama kompensasi dalam bentuk tunjangan adalah untuk membuat karyawan mengabdikan hidupnya pada organisasi dalam jangka panjang. Tunjangan dapat diklasifikasikan dalam beberapa jenis, antara lain:

- a) Pembayaran untuk waktu tidak bekerja (*payment for time not worked*); mencakup periode istirahat yang dibayar, periode makan siang yang dibayar, waktu mencuci tangan dan buang air kecil, waktu ganti pakaian, waktu bersiap-siap, cuti, hari-hari libur, cuti sakit, cuti karena alasan-alasan pribadi, waktu dalam memberikan suara (dalam pemilu), dan tugas untuk menjadi juri (dalam pengadilan) yang dibayar.

- b) Perlindungan terhadap bahaya (*hazard protection*), misalnya: penyakit, keadaan cedera, hutang, pengangguran, ketidakmampuan bekerja secara tetap, usia lanjut, dan kematian.
- c) Pelayanan terhadap karyawan (*employee services*). Misalnya, perumahan, makanan, nasihat, rekreasi, dan sebagainya.
- d) Pembayaran yang dituntut oleh hukum (*legally required payments*). Misalnya, kompensasi pengangguran, asuransi kompensasi pekerja, asuransi usia lanjut dan janda yang ditinggalkan di bawah jaminan sosial, dan perawatan kesehatan.

Selain kompensasi berupa materi, ada pula kompensasi non materi yang dapat mendukung dan meningkatkan dedikasi karyawan pada perusahaan dalam jangka panjang. Contohnya adalah diberi kesempatan untuk melanjutkan studi, adanya jaminan keamanan bagi karyawan untuk bergabung dalam perusahaan, diberikan cuti pada saat hari raya, dan lain-lain.

Masih terkait dengan aspek-aspek kompensasi, Ivancevich (2007: 295) secara garis besar menyebut dua aspek kompensasi, yaitu keuangan dan non keuangan. Kompensasi keuangan bersifat langsung atau tidak langsung. Kompensasi keuangan langsung terdiri atas upah yang diterima pegawai dalam bentuk gaji, upah, bonus atau komisi. Kompensasi keuangan tidak langsung atau keuntungan terdiri atas semua imbalan keuangan yang tidak termasuk dalam kompensasi keuangan langsung. Keuntungan khas mencakup liburan, berbagai bentuk asuransi, jasa seperti perawatan anak atau hari tua, dan sebagainya.

Kompensasi keuangan mungkin adalah praktek kinerja terapan yang tertua (dan tentu saja paling mendasar) dalam latar belakang organisasi. Pada tingkat paling dasar, imbalan keuangan melukiskan bentuk pertukaran; pegawai memberikan tenaganya, keahlian dan pengetahuannya sebagai imbalan bagi uang dan tunjangan dari organisasi. Dari perspektif ini, uang dan imbalan terkait akan menghubungkan tujuan pegawai dengan tujuan organisasi. Namun imbalan keuangan jauh melebihi upah yang diterima pegawai bagi sumbangannya demi tujuan organisasi. Keuangan juga menjadi simbol

keberhasilan, penguat dan motivasi kerja, bukti kinerja pegawai dan sumber ketakutan yang berkurang. Dengan begitu banyak tujuan, ada sedikit keraguan bahwa upah dan tunjangan dikelompokkan sebagai dua sifat terpenting dalam hubungan kerja. Imbalan keuangan muncul dalam berbagai bentuk yang bisa diatur dalam empat sasaran khusus seperti yang ditunjukkan dalam keanggotaan dan senioritas, status kerja, kemampuan, dan kinerja (McShane and Glinow, 2008: 168).

Sementara kompensasi non-keuangan berupa pujian, harga diri dan pengakuan, dapat memengaruhi motivasi pekerja, produktivitas, dan kepuasan Ivancevich (2007: 295). Armstrong (dalam Millmore et al., 2007: 395) mencatat ada lima bidang di mana kebutuhan pegawai bisa dipenuhi dengan imbalan non-keuangan, yakni: prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pengaruh, dan pertumbuhan pribadi. Imbalan non-keuangan khususnya penting sebagai sarana motivasi bagi beberapa pegawai. Memberikan perhatian pada imbalan akan meningkatkan peluang sikap dan perilaku pegawai yang lebih positif.

c. Kompensasi Berbasis Keterampilan

Tidak sama antara satu organisasi dengan organisasi lainnya dalam menerapkan sistem kompensasi. Kebijakan kompensasi yang diterapkan dalam satu organisasi pun kadang tidak konsisten. Sistem kompensasi yang baik tentu adalah sistem kompensasi yang mampu membangkitkan motivasi kerja, sehingga pada akhirnya dapat memacu prestasi kerja pegawai. Hal demikian hanya mungkin terwujud apabila sistem kompensasinya didasarkan pada keterampilan atau prestasi kerja, diberikan secara adil dan transparan. Kompensasi berbasis keterampilan kerja merupakan skema penggajian yang mengaitkan gaji dengan tingkat keterampilan yang digunakan dalam jabatan, kadangkala, dikaitkan dengan penguasaan dan penerapan keterampilan baru untuk melaksanakan suatu jabatan (Armstrong dan Murlis, 2003: 91).

Kompensasi berbasis keterampilan bisa dikembangkan dalam dua bentuk, yaitu penempatan jabatan konvensional dan kemajuan gaji dikaitkan dengan keterampilan. Menurut Armstrong dan Murlis (2003:92),

ada beberapa alasan mengapa perlu diterapkan kompensasi berbasis keterampilan. Alasan-alasan dimaksud antara lain meningkatnya basis keterampilan, tuntutan fleksibilitas, tuntutan efisiensi dan efektivitas, meningkatkan komitmen, perubahan budaya, penciptaan tim mandiri, meningkatnya keadilan dalam sistem penggajian, mempertahankan mutu, meningkatkan motivasi kerja karyawan, membantu efisiensi penggunaan tenaga kerja, dan meningkatkan kekompakan gaji.

Kompensasi berbasis keterampilan memiliki beberapa keunggulan. Keunggulan-keunggulannya antara lain memperbaiki tingkat fleksibilitas, memperluas basis keterampilan organisasi yang mendorong karyawan untuk memiliki multiketerampilan, mendorong dan mendukung penghapusan demarkasi antarjabatan dan pekerjaan, membantu menghapus inefisiensi akibat terlalu banyak jabatan sebagai hasil dari uraian jabatan yang ditetapkan terlalu sempit, dan memberi dorongan dan bantuan kepada karyawan untuk memperluas keterampilannya.

2.1.4 Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi

Sumber daya manusia yang bekerja dalam suatu organisasi tentu diarahkan untuk mencapai tujuan, yaitu tujuan organisasi. Meskipun demikian, seseorang yang bekerja dalam suatu organisasi pasti mempunyai tujuan pribadi yang ingin dicapai dalam pekerjaannya. Tujuan-tujuan pribadi seseorang sering menjadi alasan mengapa orang tersebut terdorong untuk bekerja. Dorongan inilah yang lazim disebut motivasi dalam bekerja, atau lazim disebut motivasi kerja.

Motivasi, menurut Steers de Foster (1991:5), berasal dari bahasa latin "movere", yang mempunyai arti mendorong atau menggerakkan. Bagi Terry, sebagaimana dikutip Moekijat (2002: 5), menyatakan bahwa:

"Motivasi merupakan keinginan di dalam diri seseorang individu yang mendorongnya untuk bertindak. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi pada dasarnya merupakan kondisi mental seseorang yang mendorongnya untuk melakukan suatu tindakan yang mengarah pada pencapaian tujuan".

Selanjutnya Moekijat (2002:5) menyimpulkan bahwa motivasi mempunyai arti yang sama dengan motif, yaitu suatu daya dorong atau perangsang untuk melakukan sesuatu. Oleh karena itu, motivasi tidak akan muncul jika tidak dirasakan rangsangan-rangsangan terhadap hal-hal yang menumbuhkan motivasi. Apabila motivasi telah tumbuh, maka dapat dijadikan motor dan pendorong untuk mencapai tujuan.

Motivasi sendiri merupakan suatu subyek yang sangat penting bagi para pimpinan, karena mereka harus mempengaruhi motivasi orang untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi. Selain penting, motivasi juga merupakan sesuatu yang membingungkan bagi para pimpinan, karena memerlukan pemahaman mengapa seseorang berbuat seperti apa yang telah mereka lakukan. Padahal, penyebab seseorang melakukan tindakan tersebut tidak dapat diukur ataupun diamati secara langsung. Hal ini sesuai dengan pendapat Werther dan Davis (1996: 600) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan dorongan seseorang untuk bertindak, karena mereka merasa harus melakukannya.

Pendapat lain mengenai motivasi dikemukakan oleh Gibson (1996: 234), yang menyatakan bahwa motivasi merupakan konsep yang dipakai untuk menggambarkan dorongan yang timbul pada diri seseorang yang menggerakkan perilakunya. Sehingga motivasi disini bisa diartikan sebagai dorongan yang menggerakkan seorang individu untuk melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan yang dianggapnya sebagai sesuatu yang berharga.

Pengertian yang hampir sama dinyatakan oleh Ivancevich (1995: 56), yang menguraikan pengertian motivasi sebagai sesuatu yang berkaitan dengan sikap dan tingkah laku.

"Motivation is the set of attitudes that predisposes a person to act in a specific goal directed way. Motivation is that an inner state energizes channels and sustains human behavior to achieve goal".

Dari pengertian tersebut dapat diartikan bahwa motivasi merupakan rangkaian sikap yang mendorong atau menggerakkan individu untuk mencapai tujuan. Karena berkaitan dengan sikap dan tingkah laku, maka motivasi atau dorongan untuk melakukan tindakan

dalam pencapaian tujuan harus selalu diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dan tidak boleh bertentangan dengan norma atau sistem nilai dan segala ketentuan yang ada dalam kehidupan organisasi.

b. Jenis Motivasi

Pada prinsipnya, motivasi dapat dibedakan menjadi 3 (tiga) macam : *pertama*, motivasi berdasarkan kebutuhan. Motivasi yang timbul berdasarkan kebutuhan. Motivasi yang timbul berdasarkan kebutuhan masih dibedakan lagi menjadi 3 macam, yaitu : (1). Motif atau kebutuhan organism untuk makan, minum, bernafas, seksual, berbuat, dan beristirahat. Motif organism merupakan representasi dari kebutuhan biologis manusia sebagai makhluk hidup; (2). Motif darurat, yang mencakup dorongan untuk menyelamatkan diri, membalas, berusaha, memburu dan mencari sesuatu. Motif ini dapat timbul karena adanya tantangan dari luar, yaitu untuk menghadapi dunia luar, baik sosial maupun non-sosial; (3). Motif obyektif yang meliputi kebutuhan untuk melakukan eksplorasi, manipulasi untuk pengembangan hasrat dan minat. Motif obyektif mencakup minat, hasrat dan keinginan individu (Wahyosumidjo, 1992: 177). *Kedua*, motivasi berdasarkan terbentuknya. Jenis motif ini didasarkan pada terbentuknya motif-motif, yakni terdiri atas motif bawaan dan motif yang dipelajari. Motif bawaan telah ada sejak lahir dan tidak perlu dipelajari, misalnya makan, minum, dan seksual. Sedang motif yang dipelajari timbul karena proses belajar, seperti motif belajar, motif bekerja, motif mencari kedudukan atau jabatan, dan seterusnya. *Ketiga*, motivasi berdasarkan sifatnya. Merujuk pada sifatnya, motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang bersumber dari diri sendiri, tanpa adanya pengaruh dari luar. Sedangkan motif ekstrinsik adalah motivasi yang disebabkan karena adanya pengaruh dari faktor-faktor luar. Motif intrinsik lebih kuat apabila dibandingkan dengan motif ekstrinsik (Hamalik, 1995: 112).

Motivasi memiliki fungsi atau manfaat yang sangat berarti. Hamalik menyebutkan bahwa sedikitnya motivasi memiliki tiga fungsi, yaitu : (1). Mendorong timbulnya tingkah laku atau perbuatan. Tanpa motivasi tidak akan timbul suatu perbuatan misalnya belajar; (2) Sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan; (3) Sebagai penggerak, artinya menggerakkan tingkah laku seseorang. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan (Hamalik, 1995:112).

c. Perspektif Motivasi

Motivasi dapat dilihat dari beberapa perspektif, antara lain sebagai berikut:

1) Motivasi dan tindakan

Dari seluruh pengertian tentang motivasi di atas selalu berkaitan dengan tindakan. Oleh karena itu, perlu dipahami apa sebenarnya yang dimaksud dengan "tindakan", yang tentunya berkaitan dengan motif tadi. Manullang (2001: 167) menyatakan bahwa tindakan (*action*) merupakan perbuatan jasmani yang terutama membutuhkan gerak otot tubuh manusia, yang mengandung maksud tertentu yang memang dikehendaki oleh yang bersangkutan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa tindakan merupakan salah satu jenis perbuatan manusia, dimana di dalam perbuatan tersebut terkandung maksud tertentu yang memang dikehendaki oleh si pelaku perbuatan.

Tidak semua perbuatan didorong oleh motif. Perbuatan yang dilakukan dengan sadar akan mempunyai motif, dan itulah yang dinamakan dengan tindakan. Perbuatan yang dilakukan secara tidak sadar sehingga tidak mempunyai motif bukanlah merupakan suatu tindakan. Dari uraian di atas jelas sekali kaitan antara motif dengan tindakan. Perbuatan yang dilakukan seseorang secara sadar karena didorong oleh motif tertentu, dan itulah yang dinamakan dengan tindakan.

Namun yang perlu dipahami adalah tidak selalu dapat mengetahui motif seseorang dalam melakukan perbuatannya. Tetapi apabila dalam suatu pekerjaan sudah ditetapkan tujuannya, maka yang penting adalah menjaga motivasi, atau dengan kata lain mempertahankan semangat kerja dalam mencapai target atau hasil.

2) Motivasi Kerja dan Pemenuhan Kebutuhan.

Di dalam lingkup pekerjaan, Amstrong (1994: 48) mengemukakan bahwa motivasi beroperasi dalam dua cara. Pertama, orang dapat memotivasi dirinya sendiri dengan mencari, menemukan dan melakukan pekerjaan yang membawa mereka pada harapan bahwa tujuan mereka akan tercapai. Motivasi ini disebut sebagai *intrinsik motivation*. Kedua, orang dapat dimotivasi oleh pimpinan melalui beberapa metode, seperti gaji, promosi dan penghargaan. Motivasi ini disebut *extrinsik motivation*.

Gitosudarmo (2000: 28) menjelaskan bahwa proses timbulnya motivasi merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan. Adapun tahapan proses timbulnya motivasi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi, yang menyebabkan adanya ketidakseimbangan dalam diri seseorang sehingga dia berusaha untuk mengurangi dengan berperilaku tertentu.
- 2) Seseorang itu kemudian mencari cara-cara untuk memuaskan keinginannya tersebut.
- 3) Seseorang yang mengarahkan perilaku kearah pencapaian tujuan atau prestasi dengan cara-cara yang dipilihnya dengan didukung oleh kemampuan, ketrampilan maupun pengalamannya.
- 4) Penilaian prestasi tersebut dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain berdasarkan keberhasilannya dalam mencapai tujuan.
- 5) Imbalan atau hukuman yang diterima atau dirasakan tergantung kepada evaluasi atas prestasi yang dilakukan.
- 6) Seseorang tersebut kemudian akan menilai sejauh mana perilaku dan imbalan dapat memenuhi kebutuhannya.

Dari berbagai uraian di atas dapat diketahui bahwa "kebutuhan" menjadi faktor penting yang mempengaruhi timbulnya motivasi. Robbins (1996: 212) menyatakan bahwa motivasi merupakan kesediaan seseorang untuk berusaha sekeras-kerasnya menuju tercapainya sasaran organisasi yang terkondisi oleh suatu usaha untuk memenuhi atau memuaskan kebutuhannya. Selanjutnya dijelaskan bahwa setiap karyawan mempunyai kebutuhan yang ingin dipenuhi atau dipuaskan, sehingga menyebabkan ketegangan yang menimbulkan dorongan untuk berperilaku atau upaya untuk memenuhi atau memuaskan kebutuhannya. Dorongan untuk berperilaku dalam usaha pemenuhan kebutuhan itulah yang disebut dengan motivasi.

Para pegawai pada suatu lingkup pekerjaan akan bekerja dengan giat dan bersemangat apabila mempunyai motivasi kerja yang tinggi. Oleh karena pegawai tersebut, motivasi di sini dijadikan sebagai daya dorong dalam rangka memenuhi kebutuhan akan tercapainya prestasi kerja. Seorang pegawai yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan terlihat dari penampilannya dalam bekerja khususnya dalam pencapaian prestasi kerja. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa motivasi sangat mempengaruhi pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan.

d. Teori-teori Motivasi

Merupakan sesuatu yang penting untuk melihat beberapa klasifikasi dari teori motivasi, karena masing-masing pandangan teoretis akan memberikan keterangan mengenai bagaimana motivasi mempengaruhi prestasi kerja. Klasifikasi tersebut dibagi menjadi tiga pendekatan, yaitu atas dasar teori kepuasan (*content theory*), yang memusatkan pada "apa" dari motivasi; teori proses (*process theory*), yang memusatkan pada "bagaimana" dari motivasi; dan teori pengukuhan, yang menitikberatkan pada hubungan antara perilaku dengan kejadian yang mengiringinya.

a. Teori Kepuasan.

Pendekatan teori kepuasan adalah kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan individu bertindak dan berperilaku dengan cara-cara tertentu. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan : kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang mendorong semangat kerja seseorang. Teori motivasi yang termasuk dalam teori kepuasan adalah teori motivasi dari Maslow dan David McClelland.

(1) Teori motivasi Abraham Maslow

Abraham Maslow, tokoh motivasi dan psikologi humanistik, mengatakan bahwa kebutuhan manusia secara hirarkhis terdiri dan terbangun dalam lima hirarki kebutuhan dasar (basic needs), yaitu (Robert C. Beck, 1990:296) :

- (a) Kebutuhan fisiologis (sandang, pangan, tempat tinggal, seks)
- (b) Kebutuhan rasa aman (bebas dari bahaya, memperoleh perlindungan).
- (c) Kebutuhan kasih sayang (perhatian, cinta)
- (d) Kebutuhan dihargai dan dihormati (kuasa)
- (e) Kebutuhan aktualisasi diri (pengakuan diri)

(2) Teori Motivasi David McClelland

Richard M. Steers (1988: 33), dengan mengutip teori motivasi McClelland, mengemukakan tiga motivasi dasar seseorang, yaitu:

- (a) Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*).

Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat seseorang. Karena kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang mengembangkan kreativitas dan mengaktualkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi yang maksimal. Orang akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk hal itu diberikan kesempatan. Seseorang menyadari bahwa dengan mencapai prestasi yang tinggi akan dapat memperoleh reward yang besar.

- (b) Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*).

Kebutuhan akan afiliasi ini menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat seseorang, karena kebutuhan afiliasi me-

rangsang gairah seseorang untuk berkembang dengan motif bahwa orang akan cenderung mempunyai keinginan diterima, dihormati, dan merasa dirinya penting di hadapan orang lain. Lebih dari itu, orang juga mempunyai dorongan ikut serta dalam tugas bersama dengan motif pencapaian keinginan-keinginan tersebut.

(c) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*)

Kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat seseorang, karena manusia umumnya cenderung ingin lebih berkuasa dibandingkan manusia yang lain. Keinginan ini dalam praktek kehidupan sehari-hari dapat menimbulkan persaingan, sehingga mendorong para individu untuk berkompetisi.

b. Teori Proses

Teori ini pada dasarnya ditujukan untuk pertanyaan : bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu, agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan organisasi. Bila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses sebab akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya; jika bekerja dengan baik saat ini, maka hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi hasil yang akan dicapai tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan. Yang termasuk ke dalam teori motivasi proses adalah:

(1) Teori harapan (*expectancy theory*) V.H. Vroom.

Teori motivasi yang dikemukakan Vroom pada dasarnya adalah motivasi dalam diri manusia yang ditentukan oleh adanya tiga faktor. Pertama, pencapaian tujuan tersebut haruslah bersifat individual. Inilah yang diistilahkan Vroom sebagai *valency of the outcome*. Kedua, harus terdapat jaminan bahwa setiap peristiwa yang dilalui oleh seorang individu dalam organisasi diwadahi ke dalam suatu instrument untuk mencapai *valency of the outcome*. Di sini, kata Vroom, dibutuhkan apa yang disebut "instrumentalitas".

Ketiga, adanya keyakinan setiap individu bahwa upaya partikular macam apapun memperoleh perhatian yang seksama dari instrumentalitas itu. Kenyataan inilah yang oleh Vroom diistilahkan sebagai *expectancy* (Robbins, 1996:215). Teori Vroom memperlihatkan bahwa individu-individu akan termotivasi jika mereka dapat melihat hubungan secara langsung antara upaya-upaya yang akan dilakukan dengan kinerja yang akan dicapai; dimana kinerja itu nota benanya merupakan outcome dari tingginya nilai kerja yang diperoleh secara individual. Motivasi dapat dijalankan manakala manajemen mempersambungkan secara sungguh-sungguh *expectancy*, *instrumentality* untuk semata-mata mencapai outcome, maka dengan sendirinya sudah tidak ada kejelasan diantara ketiga faktor itu. Konsekuensinya, motivasi sulit untuk dapat dijalankan, apabila dikembangkan.

(2) Teori Pengukuhan Gary Dessler.

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi, misalnya promosi tergantung kepada prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu. Teori pengukuhan terdiri dari dua jenis, yaitu:

- (a) Pengukuhan positif (*positive reinforcement*), yaitu bertambahnya frekuensi perilaku terjadi apabila pengukuhan positif diterapkan secara bersyarat.
- (b) Pengukuhan *negative* (*negative reinforcement*), yaitu bertambah frekuensi perilaku terjadi apabila pengukuhan negatif dihilangkan secara bersyarat.

Jadi prinsip pengukuhan adalah selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dari tanggapan apabila diikuti oleh suatu stimulus yang bersyarat. Demikian juga, prinsip hukuman selalu berhubungan dengan berkurangnya frekuensi tanggapan, apabila tanggapan itu diikuti oleh rangsangan yang bersyarat.

Dari tinjauan di atas dapat diketahui bahwa motivasi pada hakikatnya merupakan dorongan, keinginan, kehendak seseorang untuk tumbuh, baik yang disebabkan oleh faktor eksternal maupun faktor internal, dalam rangka mencapai maksud-maksud tertentu.

Salah teori motivasi yang populer adalah teori motivasi berprestasi McClelland. Menurut McClelland, kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat seseorang, karena kebutuhan berprestasi mendorong seseorang mengembangkan kreativitas dan mengaktualkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi yang maksimal. Orang akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberikan kesempatan. Seseorang menyadari bahwa dengan mencapai prestasi yang tinggi akan dapat memperoleh reward yang besar.

Ada sementara orang yang memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Mereka lebih mengejar prestasi pribadi daripada imbalan terhadap keberhasilan. Mereka bergairah untuk melakukan sesuatu lebih baik dan lebih efisien dibandingkan hasil sebelumnya. Dorongan ini yang disebut kebutuhan untuk berprestasi (*the achievement need = nAch*). McClelland menemukan bahwa mereka yang memiliki dorongan prestasi yang tinggi berbeda dari orang lain. Mereka memiliki keinginan yang kuat untuk melakukan hal-hal yang lebih baik. Mereka mencari kesempatan-kesempatan di mana mereka memiliki tanggung jawab pribadi dalam menemukan jawaban-jawaban terhadap masalah-masalah. Mereka yang memiliki kebutuhan berprestasi yang lebih tinggi lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan dimana mereka memiliki tanggung jawab pribadi, akan memperoleh balikan dan tugas-tugas pekerjaannya memiliki resiko yang sedang (*moderate*) (Munandar, 2001:333).

Menurut McClelland, ada enam aspek yang terkandung dalam motivasi berprestasi (dalam Morgan, King, Weisz & Schopler, 1986: 284). Keenam aspek dimaksud dapat dijelaskan sebagai berikut :

a) Tanggung jawab.

Pada individu yang mempunyai motivasi yang tinggi akan merasa dirinya bertanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakan, dan akan be-

rusaha sampai berhasil menyelesaikannya. Sedangkan pada individu yang mempunyai motivasi yang rendah mempunyai tanggung jawab yang kurang terhadap tugas yang diberikan kepadanya, dan bila mengalami kesukaran dalam menjalankan tugasnya cenderung akan menyalahkan hal-hal lain diluar dirinya sendiri.

b) Mempertimbangkan resiko.

Pada individu yang mempunyai motivasi yang tinggi akan mempertimbangkan terlebih dahulu akan resiko yang dihadapinya sebelum memulai suatu kesukaran yang sedang, menantang namun memungkinkan baginya untuk menyelesaikannya. Sedangkan pada individu yang mempunyai motivasi rendah justru menyukai pekerjaan atau tugas yang sangat mudah sehingga akan mendatangkan keberhasilan bagi dirinya.

c) Umpan balik.

Pada individu yang mempunyai motivasi yang tinggi sangat menyukai umpan balik karena menurut mereka umpan balik sangat berguna sebagai perbaikan bagi hasil kerja mereka nanti dimasa yang akan datang, sebaliknya pada individu yang mempunyai motivasi yang rendah tidak menyukai umpan balik karena dengan adanya umpan balik mereka merasa telah memperlihatkan kesalahan-kesalahan mereka dan kesalahan tersebut akan terulang lagi.

d) Kreatif-inovatif.

Pada individu yang mempunyai motivasi yang tinggi akan kreatif mencari cara baru untuk menyelesaikan tugas seefektif dan seefisien mungkin dan juga mereka tidak menyukai pekerjaan rutin yang sama dari waktu ke waktu. Sebaliknya individu yang mempunyai motivasi rendah justru sangat menyukai pekerjaan yang sifatnya rutinitas karena dengan begitu mereka tidak usaha memikirkan cara lain dalam menyelesaikan tugasnya.

e) Waktu penyelesaian tugas.

Individu dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi akan berusaha menyelesaikan setiap tugas dalam waktu yang cepat, sedangkan individu dengan kebutuhan berprestasi yang rendah kurang tertantang untuk me-

nyelesaikan tugas secepat mungkin, sehingga cenderung memakan waktu yang lama, menunda-nunda dan tidak efisien.

f) Keinginan menjadi yang terbaik.

Individu dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi senantiasa menunjukkan hasil kerja yang sebaik-baiknya dengan tujuan agar meraih predikat yang terbaik, sedangkan individu dengan kebutuhan berprestasi yang rendah menganggap bahwa peringkat terbaik bukan merupakan tujuan utama dan hal ini membuat individu tidak berusaha seoptimal mungkin dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Dari uraian diatas terlihat bahwa motivasi kerja merupakan suatu dorongan, keinginan dan tingkat kesediaan seseorang untuk mengeluarkan upaya dalam rangka mencapai prestasi terbaik. Dalam hal ini tinggi rendahnya motivasi berprestasi seseorang dapat dilihat dari rasa tanggung jawabnya, pertimbangan terhadap resiko, umpan balik, kreatif-inovatif, waktu penyelesaian tugas dan keinginan menjadi yang terbaik.

2.2. Kerangka Pemikiran

1. Hubungan antara Pengembangan Karier Pegawai dengan Motivasi Kerja

Setiap pegawai menginginkan kariernya berkembang. Keinginan tersebut merupakan hal yang wajar, karena dengan meningkat kariernya berarti status sosial-ekonominya akan membaik. Ini dapat terjadi karena pada umumnya peningkatan karier disertai oleh peningkatan penghasilan, yang memungkinkan pegawai meningkat status sosial-ekonominya. Hal inilah yang mendorong pegawai berusaha terus menerus untuk meningkatkan kariernya, dan bahkan otoritas organisasi juga berupaya memfasilitasi peningkatan karier pegawai. Bagi organisasi, peningkatan karier merupakan kebutuhan, terutama dalam rangka reorganisasi. Selain itu, peningkatan karier juga berarti keberhasilan dalam membina sumber daya manusia, yang dapat diandalkan untuk membangun dan mengembangkan organisasi di masa depan.

Dalam perspektif inilah pengembangan karier menjadi sangat penting dan vital, baik bagi pegawai maupun organisasi. Dengan kondisi seperti ini, maka setiap upaya pengembangan karier pegawai akan mengundang perhatian para pegawai. Pengembangan karier yang mempertimbangkan kondisi dan potensi pegawai secara objektif akan dipersepsi positif, begitupun sebaliknya pengembangan karier yang mengabaikan potensi pegawai akan dipersepsi negatif. Persepsi positif akan mendorong pegawai lebih termotivasi dalam bekerja, begitupun sebaliknya persepsi negatif akan menyurutkan motivasi pegawai dalam bekerja. Penelitian yang dilakukan Allen dkk; Armstrong-Stassen & Latack; dan Brockner (dalam Fowke, 1998: 5) juga menunjukkan hubungan antara pengembangan karir dengan motivasi kerja. Ini berarti bahwa pengembangan karier memiliki hubungan dengan motivasi kerja pegawai. Dengan kata lain, semakin baik pengembangan karier, maka semakin tinggi motivasi kerja pegawai.

2. Hubungan antara Kompensasi dengan Motivasi Kerja Pegawai

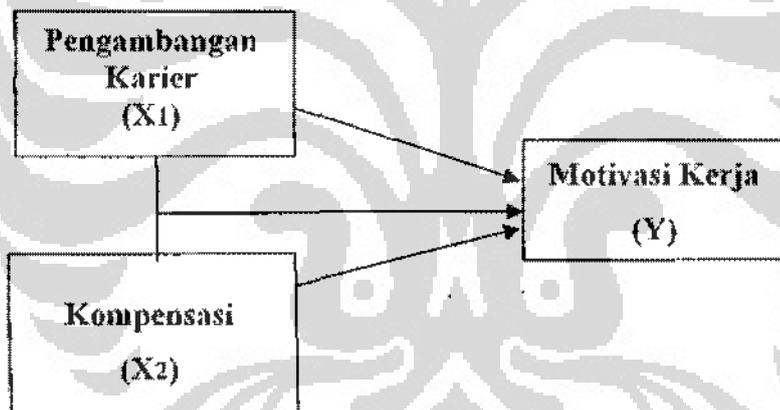
Setiap orang bekerja untuk mendapatkan penghasilan, yang dapat dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhannya, terutama kebutuhan faali yang meliputi pangan, pakaian, dan tempat tinggal. Bagi mereka yang sudah merasa kecukupan akan kebutuhan faalnya, akan dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang lain seperti rasa aman, status sosial, penghargaan, atau aktualisasi diri. Dengan kondisi seperti itu maka sistem kompensasi yang memungkinkan pegawai dapat memenuhi kebutuhannya secara memadai akan dipersepsi positif oleh pegawai, sebaliknya sistem kompensasi yang tidak menjanjikan pemenuhan kebutuhan akan dipersepsi negatif. Sistem kompensasi yang dipersepsi positif akan mendorong pegawai lebih termotivasi dalam bekerja, begitupun sebaliknya.

Secara teoretik, *expectancy theory* juga menunjukkan skema kompensasi tertentu akan menghasilkan peningkatan motivasi kerja yang bermakna yang pada akhirnya meningkatkan kinerja (Fowke, 1998: 385). Selain itu, implementasi dari sistem kompensasi juga memengaruhi motivasi, sikap dan perilaku terhadap kerja (Lim, 2003: 954). Penelitian

terdahulu juga telah membuktikan pentingnya pembayaran (*pay*) sebagai alat motivasi (*motivational tool*) (Randoy & Nielson, 2002: 75), insentif individual berhubungan secara positif dengan motivasi kerja, dan kompensasi memberikan efek signifikan yang konsisten dalam memengaruhi motivasi (Werber & Ward, 2004: 213).

2.3. Model Analisis

Merujuk pada acuan teoretik dan kerangka pemikiran di atas terlihat dengan jelas bahwa pengembangan karier (X1) dan kompensasi (X2) sebagai variabel bebas (*independent variable*) memiliki hubungan dengan variabel motivasi kerja sebagai variabel terikat (*dependent variable*). Konstelasi hubungan antarvariabel tersebut dapat digambarkan dalam model analisis penelitian sebagai berikut:



2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tinjauan literatur, kerangka pemikiran dan model penelitian di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

a. H_{a1} : Terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap motivasi kerja pegawai pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

H_{o1} : Tidak terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap motivasi kerja pegawai pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

- b. H_{a2} : Terdapat pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.
- H_{o2} : Tidak terdapat pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.
- c. H_{a3} : Terdapat pengaruh pengembangan karier dan kompensasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja pegawai pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.
- H_{o3} : Tidak terdapat pengaruh pengembangan karier dan kompensasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja pegawai pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

2.5. Operasionalisasi Konsep

Penelitian ini melibatkan dua variabel bebas yakni pengembangan karier (X_1) dan kompensasi (X_2) dan satu variabel terikat yaitu motivasi kerja (Y). Untuk memperjelas batasan masing-masing variabel tersebut, maka perlu penegasan secara operasional dalam bentuk definisi operasional variabel sebagai berikut:

1. **Pengembangan karir** adalah usaha merespons kebutuhan karir karyawan dengan menyediakan program-program untuk memenuhi kebutuhan karir individu bagi pengembangan dirinya sekarang dan di masa depan melalui tahap eksplorasi, penanaman, perawatan, dan pelepasan.
2. **Kompensasi** adalah balas jasa yang diberikan kepada pegawai atas pekerjaan yang dilakukan yang meliputi: gaji, insentif, dan tunjangan.
3. **Motivasi kerja** adalah dorongan, keinginan dan tingkat kesediaan pegawai untuk mengeluarkan upaya dalam rangka mencapai prestasi terbaik melalui rasa tanggung jawab, pertimbangan terhadap resiko,

umpan balik, kreatif-inovatif, waktu penyelesaian tugas, dan keinginan menjadi yang terbaik.

Berdasarkan definisi operasional di atas, maka dapat dikembangkan menjadi definisi operasional variabel penelitian sebagai berikut:

Tabel 2.1
Definisi Operasional Variabel Penelitian

No.	Variabel	Indikator	No. Butir
1.	Pengembangan karier	a. Eksplorasi diri b. Penanaman nilai-nilai c. Pemeliharaan karir d. Pelepasan pencapaian keberhasilan	1 – 7 8 – 15 16 – 21 22 – 28
2.	Kompensasi	a. Gaji b. Insentif c. Tunjangan	1 – 8 9 – 13 14 – 22
3.	Motivasi Kerja	a. Rasa tanggung jawab b. Pertimbangan terhadap resiko c. Umpan balik d. Kreatif-inovatif e. Waktu penyelesaian tugas f. Keinginan menjadi yang terbaik.	1 – 4 5 – 8 9 – 12 13 – 16 17 – 20 21 – 24

Dari tabel definisi operasional tersebut selanjutnya dikembangkan menjadi instrumen penelitian berupa kuesioner yang dibuat dalam bentuk skala Likert. Skala berisi sejumlah pernyataan yang dilengkapi dengan 5 (lima) alternatif jawaban dan diberi bobot nilai (skor) sebagai berikut:

Tabel 2.2
Alternatif jawaban dan Skor

No	Jawaban Responden	Skor
1.	Sangat setuju/ Selalu	5
2.	Setuju/Sering	4
3.	Ragu-ragu/Jarang	3
4.	Tidak setuju/Kadang-kadang	2
5.	Sangat Tidak Setuju/Tidak pernah	1

Skor tersebut menghasilkan data ordinal yang selanjutnya ditransformasikan menjadi data interval agar memungkinkan diolah dengan menggunakan formula statistik parametrik.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survey, yakni untuk mengkaji populasi (atau univers) yang besar maupun kecil dengan menyeleksi serta mengkaji sampel yang dipilih dari populasi untuk menemukan indensi, distribusi, dan interelasi relatif dari variabel-variabel penelitian (Kerlinger, 1995: 660-661). Secara spesifik, survei digunakan untuk mempelajari sikap, keyakinan, nilai-nilai, demografi, tingkah laku, opini, kebiasaan, keinginan, ide-ide dan tipe informasi lain (McMillan dan Schunacher, 2006: 233). Dengan metode ini dimungkinkan untuk mendeskripsikan masing-masing variabel penelitian secara detil dan diketahuinya hubungan antar masing-masing variabel, yang dalam penelitian ini rinciannya adalah pengembangan karier pegawai dan kompensasi sebagai variabel bebas dan motivasi kerja variabel terikat.

3.2 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis eksplanatif, yaitu penelitian yang berusaha menjelaskan kondisi masing-masing variabel yang diteliti dan hubungan dari variabel-variabel tersebut. Hubungan antar variabel meliputi hubungan antara variabel bebas (pengembangan karier dan kompensasi) dengan variabel terikat (motivasi kerja).

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan teknik sebagai berikut:

1. **Penelitian lapangan**, yaitu dengan menyebarkan kuesioner di lokasi penelitian guna mendapatkan data primer. Instrumen tersebut digunakan untuk mengukur variabel pengembangan karier pegawai, kompensasi, dan motivasi kerja. Kuesioner berisi pernyataan-pernyataan yang telah teruji

baik validitas maupun reliabilitasnya. Keunggulan dari kuesioner ini dibandingkan dengan teknik pengumpulan data lain, karena sifatnya yang impersonal. Penggunaan instrumen kuesioner cocok untuk jenis penelitian yang menggunakan metode survey dalam pengumpulan data. Selain itu, pemilihan kuesioner sebagai instrumen penelitian juga didasarkan pada pendapat Kreitner, yang menyebutkan bahwa kuesioner sebagai salah satu alternatif pilihan teknik yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian mengenai organisasi (Rahayu, 2002: 111).

2. **Studi Kepustakaan**, dilakukan dengan cara membaca dan mengutip baik secara langsung maupun tidak langsung dari literatur-literatur yang berhubungan langsung dengan variabel penelitian.

3.4 Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi penelitian ini adalah pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI yang berjumlah 117 orang. Untuk populasi 117 orang, menurut ketentuan Tabel Krejcie & Morgan (1970: 3), diperlukan sampel sebanyak 89 orang. Merujuk pada ketentuan tersebut, maka sampel penelitian ini ditetapkan 89 orang pegawai. Pengambilan sampel dilakukan secara acak sederhana dengan cara undian. Dengan kondisi demikian maka penelitian ini termasuk dalam *probability sampling* yaitu suatu teknik penarikan sampel yang mendasarkan diri bahwa setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Sisa populasi setelah dikurangi sampel penelitian (117 – 89) sebanyak 28 orang dijadikan sampel uji coba instrumen penelitian untuk keperluan validitas dan reliabilitas.

3.5 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Sebelum digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, kuesioner sebagai instrumen penelitian terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 2003: 87). Mengingat kuesioner dalam bentuk skala Likert menghasilkan data ordinal,

maka uji validitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan statistik korelasi Rank Spearman (Spearman Rho) untuk tiap-tiap butir pernyataan dengan rumus sebagai berikut (Supranto, 2001: 310):

$$\rho = 1 - \frac{\sum b_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

ρ = koefisien korelasi Spearman Rank

n = Jumlah sampel

Pengujian reliabilitas atas kuesioner yang sama, yaitu untuk mengetahui sejauh mana alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda apabila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala atau kondisi yang sama pada saat yang berbeda, dilakukan dengan menggunakan rumus Spearman Brown sebagai berikut:

$$r_{tot} = \frac{2 \cdot r_n}{1 + r_n}$$

Keterangan:

r_{tot} = Angka reliabilitas seluruh item

r_n = Angka korelasi *product moment* antara belahan pertama dan kedua

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis statistik deskriptif dan statistik parametrik. Analisis statistik deskriptif dimaksudkan untuk memperoleh deskripsi atau gambaran dari masing-masing variabel penelitian. Dalam hal ini formula yang digunakan adalah analisis distribusi frekuensi hasil jawaban responden dalam bentuk persentase.

Analisis statistik parametrik dimaksudkan untuk menguji hipotesis. Mengingat data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner yang dibuat berdasarkan skala Likert adalah data ordinal, maka terlebih dahulu datanya dinaikkan menjadi skala interval dengan *method of successive interval* (MSI). Langkah-langkah yang ditempuh adalah sebagai berikut (Al Rasyid, 1993: 131):

- a. Mencari f (frekuensi) jawaban responden
- b. Membagi setiap bilangan pada f (frekuensi) dengan N (jumlah sampel) sehingga diperoleh proporsi.

$$P_i = F_i/N$$
- c. Jumlahkan P (proporsi) secara berurutan untuk setiap item pertanyaan, sehingga didapatkan hasil proporsi kumulatif.

$$P_{k_i} = P_{k(i-1)} + P_i$$
- d. Membagi setiap bilangan pada f (frekuensi) dengan N (jumlah sampel) sehingga diperoleh proporsi.
- e. Proporsi kumulatif (P_k) dianggap mengikuti distribusi normal baku kemudian kita bisa menentukan nilai Z untuk setiap item
- f. Hitung SV (*Scale Value* = nilai skala) dengan rumus sebagai berikut:

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

SV (*scale value*) yang terkecil (harga negatif yang terbesar) diubah menjadi satu (hasil perhitungan lengkap lihat Lampiran).

Analisis statistik parametrik menggunakan rumus-rumus sebagai berikut:

- a. Regresi Linear Sederhana dan Berganda
 - a) Regresi Linear Sederhana

Regresi linear sederhana didasarkan pada hubungan fungsional atau kausal satu variabel bebas dengan satu variabel terikat. Persamaan umum regresi linear sederhana adalah :

$Y = a + bX$, dimana :

Y = Subyek dalam variabel terikat yang diprediksikan

a = Harga Y , bila $X = 0$ (harga konstan).

b = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel terikat yang didasarkan pada variabel bebas. Bila b (+), maka naik dan bila b (-), maka terjadi penurunan.

Rumus yang digunakan untuk mencari nilai a (konstanta) dan nilai b (koefisien regresi) adalah sebagai berikut :

$$b = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

$a = Y - b X$, dimana

a = Nilai Konstanta

Y = Rataan Variabel Y

X = Rataan Variabel X

n = Jumlah Contoh

b) Regresi Linear Berganda

Regresi linear sederhana didasarkan pada hubungan fungsional atau kausal dua variabel bebas dengan satu variabel terikat. Persamaan umum regresi linear berganda adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Untuk mencari nilai a , b_1 dan b_2 dapat digunakan formula berikut :

$$a + b_1\sum X_1 + b_2\sum X_2 = \sum Y$$

$$a\sum X_1 + b_1\sum X_1^2 + b_2\sum X_1X_2 = \sum X_1Y$$

$$a\sum X_2 + b_1\sum X_1X_2 + b_2\sum X_2^2 = \sum X_2Y$$

b. Perhitungan Nilai Koefisien Korelasi

Untuk menghitung koefisien korelasi digunakan rumus *Product Moment* dari Pearson, sebagai berikut :

$$r_{XY} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n(\sum X^2) - (\sum X)^2} \sqrt{n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2}}, \text{ dimana :}$$

r_{XY} = Koefisien Korelasi

n = Jumlah Subyek

X = Skor Setiap Item

Y = Skor Total

$(\sum X)^2$ = Kuadrat jumlah skor item

$\sum X^2$ = Jumlah Kuadrat Skor Item

$\sum Y^2$ = Jumlah Kuadrat Skor Total

$(\sum Y)^2$ = Kuadrat Jumlah Skor Total

c. Perhitungan Nilai Koefisien Determinasi

Untuk mengukur seberapa besar variabel-variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikat, digunakan koefisien determinasi (R^2). Koefisien ini menunjukkan proporsi keragaman total pada variabel terikat yang dijelaskan oleh model regresi. Nilai R^2 berada pada interval $0 \leq R^2 \leq 1$.

Secara logika dapat diketahui, maka baik estimasi model dalam menggambarkan data, maka makin dekat nilai R ke nilai 1. Dalam hal ini, nilai R^2 dapat diperoleh dengan rumus :

$$R^2 = (r)^2 \times 100\%, \text{ dimana :}$$

R^2 = Koefisien Determinasi

r = Koefisien Korelasi

d. Uji Hipotesis dengan Uji t dan Uji F

Uji hipotesis dengan Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel terikat secara individual untuk setiap variabel. Rumus yang digunakan adalah :

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}, \text{ dimana}$$

r = Koefisien Korelasi

n = Jumlah Sampel

Setelah didapat nilai t_{hitung} , maka untuk menginterpretasikan hasilnya digunakan ketentuan berikut :

- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, H_0 ditolak (ada pengaruh signifikan)
- Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, H_0 diterima (tidak ada pengaruh signifikan)

Untuk mengetahui t_{tabel} digunakan ketentuan $n-2$ pada taraf nyata (α) sebesar 5% (tingkat kesalahan 5% atau 0.05) atau taraf kepercayaan 95% atau 0.95. Jadi apabila tingkat kesalahan suatu variabel lebih dari 5% berarti variabel tersebut tidak signifikan.

Uji hipotesis dengan Uji F digunakan untuk menguji hubungan dua variabel bebas secara bersama-sama dengan variabel terikat. Rumus yang digunakan adalah :

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / K}{(1 - R^2) / (n - K - 1)}$$

R^2 = Koefisien Determinasi

K = Jumlah Variabel Bebas

n = Jumlah Sampel

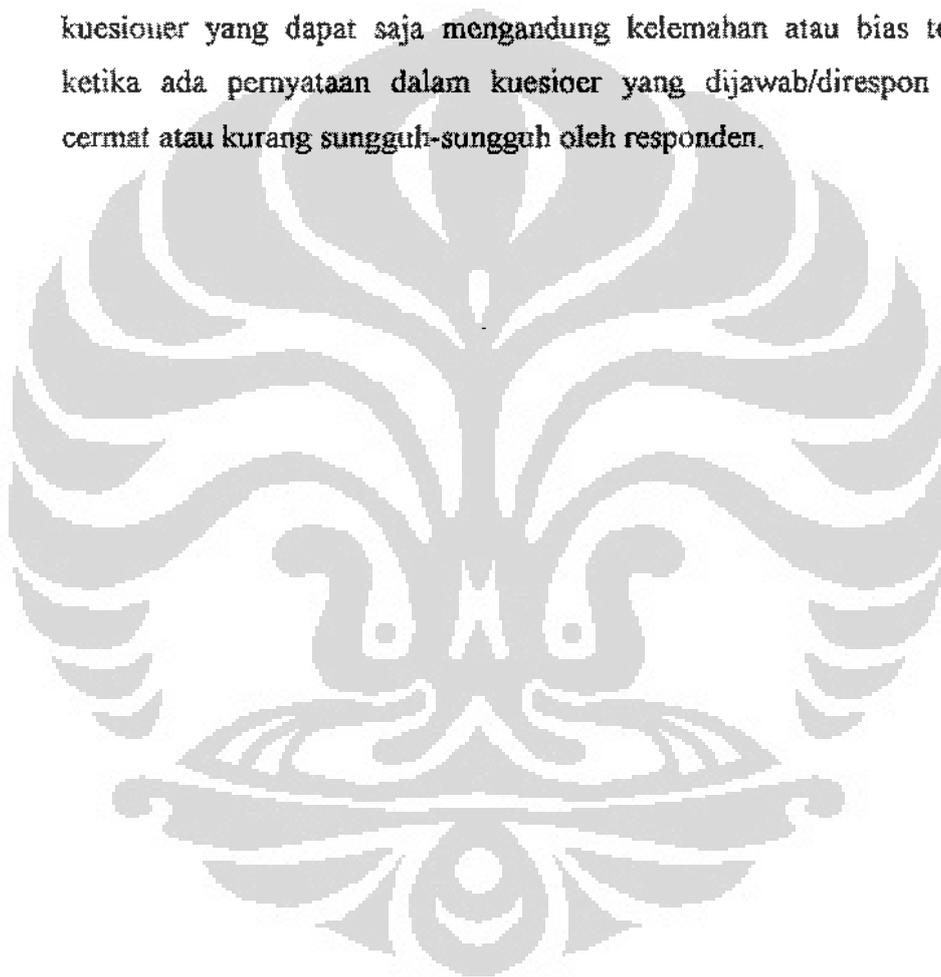
- Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, H_0 ditolak (ada pengaruh signifikan)
- Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, H_0 diterima (tidak ada pengaruh signifikan)

Universitas Indonesia

3.7 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan maksimal dengan menggunakan kerangka teoretik dan metodologi yang memenuhi kaidah-kaidah ilmiah. Namun kenyataannya masih saja ada kekurangan yang menjadi keterbatasan penelitian ini, antara lain:

- a. Responden yang dilibatkan relatif terbatas, sehingga kurang sepenuhnya menjanjikan generalisasi yang luas.
- b. Untuk mengumpulkan data digunakan instrumen penelitian berupa kuesioner yang dapat saja mengandung kelemahan atau bias terutama ketika ada pernyataan dalam kuesioner yang dijawab/direspon kurang cermat atau kurang sungguh-sungguh oleh responden.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini mengambil objek pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI dengan rincian sebagai berikut:

4.1.1 Sejarah Singkat Berdirinya Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan

Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan berdiri secara resmi sejak tahun 1999, sebagai unit baru jajaran Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia dan sebelumnya unit Perundang-undangan. Unit ini dibentuk berdasarkan Keppres Nomor 136 Tahun 1999 tentang Kedudukan, Tugas dan Fungsi Susunan Organisasi dan Tata Kerja Departemen., kemudian ditindaklanjuti dengan Keputusan Menteri Hukum dan Perundang-undangan No. M.03.PR.07.10 Tahun 2000 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Hukum dan Perundang-undangan. Seiring dengan perkembangan kelembagaan selanjutnya Keppres Nomor 136 tahun 1999 tersebut diubah kembali dengan Keputusan Presiden Nomor 102 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Departemen dan Keputusan Presiden Nomor 109 Tahun 2001 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Departemen.

Kemudian pada tahun 2005 disempurnakan lagi dengan Peraturan presiden Nomor 9 Tahun 2005 tentang Kedudukan ,Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi , dan Tata Kerja Kementerian Negara Republik Indonesia dan Peraturan Presiden Nomor 10 tahun 2005 tentang unit Otganisasi dan Tugas Eselon I Kementerian Negara Republik Indonesia.

Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-Undangan pada awalnya terdiri dari 1 (satu) Sekretariat Direktorat Jenderal dan 3 (tiga) Direktorat, yaitu: (1) Direktorat Perncangan peraturan Perundang-undangan, (2) Direktorat Harmonisasi Peraturan Perundang-undangan, dan (3) Direktorat

kerjasama Dan Publikasi. Pada Tahun 2004 didasarkan pada kebutuhan organisasi sebagai akibat dari perkembangan hukum dan ketatanegaraan yang terjadi dilakukan pengembangan organisasi terhadap Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dengan Keputusan Menteri Kehakiman dan HAM RI Nomor M 04.PR.07.10 tahun 2004 Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan ada penambahan 2 (dua) Direktorat baru sehingga menjadi 1 (satu) Sekretariat dan 5 (lima) Direktorat, yaitu: (1) Sekretariat Direktorat Jenderal, (2) Direktorat Perancangan Peraturan Perundang-undangan, (3) Direktorat Harmonisasi (4) Direktorat Kerjasama dan Publikasi, (5) Direktorat Litigasi, dan (6) Direktorat Fasilitasi Peraturan Daerah.

Pada tahun 2005 dengan terbitnya Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor: M.03.PR.07.10 tahun 2005 Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan mengalami perubahan kembali, yaitu ada perubahan pada Direktorat Kerja Sama dan Publikasi sehingga menjadi: (1) Sekretariat Direktorat Jenderal, (2) Direktorat Perancangan Peraturan Perundang-undangan, (3) Direktorat Harmonisasi Peraturan Perundang-undangan, (4) Direktorat Publikasi, Kerja Sama dan Pengundangan Peraturan Perundang-undangan, (5) Direktorat Litigasi Perundang-undangan dan (6) Direktorat Fasilitasi Perancangan Peraturan Daerah. Peraturan Menteri tersebut kemudian disempurnakan lagi menjadi Nomor : M.09.PR.07-10 tahun 2007.

4.1.2 Tugas dan Fungsi, Susunan Organisasi

Berdasarkan pasal 134 Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor: M.09.PR.07.10 tahun 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia, Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-Undangan mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang peraturan perundang-undangan. Untuk mengetahui lebih lanjut organisasi dan tata kerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan, berikut disajikan bagian penting peraturan tersebut.

Dalam melaksanakan tugas tersebut, Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan menyelenggarakan fungsi (pasal 135) yaitu:

1. Penyiapan perumusan kebijakan Departemen di bidang perancangan, harmonisasi, publikasi, kerja sama dan pengundangan peraturan perundang-undangan, litigasi perundang-undangan serta fasilitasi perancangan peraturan daerah;
2. Pelaksanaan kebijakan di bidang perancangan, harmonisasi, publikasi, kerja sama dan pengundangan peraturan perundang-undangan, litigasi perundang-undangan serta fasilitasi perancangan peraturan daerah.
3. Perumusan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur di bidang perancangan, harmonisasi, publikasi, kerja sama dan pengundangan peraturan perundang-undangan, litigasi perundang-undangan serta fasilitasi perancangan peraturan daerah.
4. Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi, dan
5. Pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan.

Sesuai dengan pasal 136, susunan organisasi Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan terdiri dari:

1. Sekretariat Direktorat Jenderal
2. Direktorat Perancangan Peraturan Perundang-undangan
3. Direktorat Harmonisasi Peraturan Perundang-undangan
4. Direktorat Publikasi, Kerja Sama dan Pengundangan Peraturan Perundang-undangan
5. Direktorat Litigasi Perundang-undangan, dan
6. Direktorat Fasilitasi Perancangan Peraturan Daerah.

Adapun tugas dan fungsi tiap-tiap eselon II (dua) diatur sesuai dengan pasal 137 sampai dengan pasal 225 adalah sebagai berikut:

1. Sekretariat Direktorat Jenderal mempunyai tugas melaksanakan urusan administrasi kepada seluruh satuan organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana diatas, Sekretariat Direktorat Jenderal menyelenggarakan fungsi :

- a) Pelaksanaan dan koordinasi penyusunan rencana, program dan anggaran, evaluasi, penyusunan laporan kegiatan peraturan perundang-undangan
 - b) Pengelolaan urusan kepegawaian
 - c) Pengelolaan urusan administrasi keuangan
 - d) Pengelolaan urusan perlengkapan dan rumah tangga
 - e) Pengelolaan urusan tata usaha, pengelolaan arsip dan dokumentasi.
2. Direktorat Perancangan Peraturan Perundang-undangan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang perancangan peraturan perundang-undangan berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Peraturan Perundang-undangan.
- Untuk melaksanakan tugas sebagaimana diatas, Direktorat Perancangan Peraturan Perundang-undangan menyelenggarakan fungsi:
- a) Penyiapan rancangan kebijakan teknis di bidang perencanaan, metode, teknik perancangan peraturan perundang-undangan, pembahasan rancangan undang-undang, pembinaan dan pengembangan perancang peraturan perundang-undangan, pengelolaan dokumentasi dan perpustakaan
 - b) Penyusunan standar, pedoman, norma, kriteria dan prosedur di bidang perencanaan, metode, teknik perancangan peraturan perundang-undangan, pembahasan rancangan undang-undang, pembinaan dan pengembangan perancang peraturan perundang-undangan, pengelolaan dokumentasi dan perpustakaan
 - c) Pembimbingan teknis di bidang perencanaan, metode, teknik dan penyiapan perancangan peraturan perundang-undangan, pembahasan rancangan undang-undang, pembinaan dan pengembangan perancang peraturan perundang-undangan serta pengelolaan dokumentasi dan perpustakaan
 - d) Pengevaluasian pelaksanaan kebijakan di bidang perencanaan, metode, teknik dan penyiapan perancangan peraturan perundang-undangan, pembahasan dan penyiapan perancangan peraturan

perundang-undangan, pembinaan dan pengembangan perancang peraturan perundang-undangan, serta pengelolaan dokumentasi dan perpustakaan

- e) Pelaksanaan urusan tata usaha Direktorat Perancangan Peraturan Perundang-undangan.

3. Direktorat Harmonisasi Peraturan Perundang-undangan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang harmonisasi peraturan perundang-undangan berdasarkan kebijakan teknis Direktur Jenderal Peraturan Perundang-undangan.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana diatas Direktorat Harmonisasi Peraturan Perundang-undangan menyelenggarakan fungsi ;

- a) Penyiapan rancangan kebijakan teknis dan petunjuk pelaksanaan di bidang harmonisasi peraturan perundang-undangan
- b) Perumusan, pengharmonisasian, pembulatan dan pemantapan konsepsi prakarsa Rancangan Undang-undang
- c) Perumusan dan pengharmonisasian rancangan peraturan perundang-undangan
- d) Evaluasi dan analisa pelaksanaan kebijakan harmonisasi peraturan perundang-undangan
- e) Pembinaan dan pengembangan perancang peraturan perundang-undangan
- f) Koordinasi, pengharmonisasian, pembulatan, dan pemantapan konsepsi prakarsa rancangan undang-undang dan rancangan peraturan perundang-undangan yang bersifat lintas bidang dan lintas sektor
- g) Pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat Harmonisasi Peraturan Perundang-undangan..

4. Direktorat Publikasi, Kerja Sama dan Pengundangan Peraturan Perundang-undangan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang publikasi, kerja sama dan pengundangan peraturan perundang-undangan berdasarkan kebijakan teknis Direktur Jenderal Peraturan Perundang-undangan.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana diatas, Direktorat Publikasi,

Kerja Sama dan Pengundangan Peraturan Perundang-undangan menyelenggarakan fungsi:

- a) Penyiapan rancangan kebijakan teknis dan petunjuk pelaksanaan publikasi, kerja sama dan pengundangan peraturan perundang-undangan
 - b) Pengkoordinasian penyelenggaraan kerja sama dan publikasi peraturan perundang-undangan baik di tingkat nasional maupun interasional dengan instansi terkait
 - c) Perumusan dan pembahasan dokumen perjanjian kerja sama dan publikasi peraturan perundang-undangan dengan pihak luar negeri, bersama instansi terkait
 - d) Koordinasi program kerja sama dan publikasi peraturan perundang-undangan dengan negara berkembang dan negara maju
 - e) Pelaksanaan administrasi kerja sama pengembangan tenaga perancang peraturan perundang-undangan dan tenaga lain yang terkait
 - f) Pelaksanaan administrasi, evaluasi dan laporan pemanfaatan kerja sama publikasi bahan peraturan perundang-undangan
 - g) Pendokumentasian, pengundangan dan pendistribusian peraturan perundang-undangan
 - h) Penyelenggaraan Sistem Informasi peraturan perundang-undangan
 - i) Pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat Publikasi, Kerja Sama dan Pengundangan Peraturan Perundang-undangan.
5. Direktorat Litigasi Perundang-undangan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang litigasi perundang-undangan berdasarkan kebijakan teknis Direktur Jenderal Peraturan Perundang-undangan.
- Untuk melaksanakan tugas sebagaimana diatas, Direktorat Litigasi Perundang-undangan menyelenggarakan fungsi :
- a) Penyiapan rancangan kebijakan teknis dan petunjuk pelaksanaan di bidang litigasi perundang-undangan.

- b) Perumusan pedoman dan petunjuk pelaksanaan dalam penyusunan atau pembuatan keterangan Pemerintah atas permohonan pengujian undang-undang.
 - c) Penyusunan keterangan pemerintah atas permohonan pengujian undang-undang terhadap Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
 - d) Pengkoordinasian, penyiapan dan penyusunan keterangan pemerintah atas pengujian suatu undang-undang terhadap Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dengan Departemen/Lembaga Pemerintah Non Departemen terkait
 - e) Pencarian, pengumpulan dan pengolahan bahan/data dalam rangka penyiapan dan penyusunan keterangan pemerintah atas permohonan pengujian undang-undang terhadap Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
 - f) Penelaahan, pengkajian dan analisis putusan atas permohonan pengujian undang-undang terhadap undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
 - g) Penyusunan, perencanaan, penyelenggaraan dan pengembangan kerja sama dan koordinasi antar lembaga di bidang litigasi perundang-undangan baik di dalam negeri maupun luar negeri.
 - h) Pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat Litigasi Perundang-undangan.
6. Direktorat Fasilitasi Perancangan Peraturan Daerah mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang fasilitasi perancangan peraturan daerah berdasarkan kebijakan teknis Direktur Jenderal Peraturan Perundang-undangan.
- Untuk melaksanakan tugas sebagaimana diatas, Direktorat Fasilitasi Perancangan Peraturan Daerah meyelenggarakan fungsi :
- a) Penyiapan rancangan kebijakan teknis dan petunjuk pelaksanaan di bidang fasilitasi perancangan peraturan daerah
 - b) Penyiapan koordinasi dengan Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi, Kabupaten/Kota
 - c) Pengumpulan, penyajian dan pengolahan data peraturan daerah

- d) Pemantauan, analisa, dan evaluasi perkembangan pelaksanaan kegiatan fasilitasi perancangan peraturan daerah
- e) Pelaksanaan pembinaan teknik perancangan peraturan daerah
- f) Penyusunan, pengolahan, penelaahan dan perumusan serta pelaporan kegiatan direktorat
- g) Penyediaan sarana mediasi dan konsultasi dalam perancangan peraturan daerah
- h) Pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat Fasilitasi Perancangan Peraturan Daerah.

4.1.3 Visi dan Misi

Untuk mencapai motivasi kerja yang diinginkan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undang membuat Rencana Strategik dengan Visi yaitu: Terwujudnya peraturan perundang-undangan yang baik, harmonis, aspiratif dan responsif serta berfungsi efektif dalam rangka mewujudkan sistem hukum nasional berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara RI tahun 1945.

Untuk mewujudkan visi tersebut, maka Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan mempunyai misi sebagai berikut:

1. Merancang dan membentuk peraturan perundang-undangan sesuai dengan skala prioritas program Legislasi Nasional
2. Mengkoordinasikan dan mengharmoniskan pembentukan peraturan perundang-undangan dan melaksanakan fasilitasi pembentukan peraturan daerah
3. Mengembangkan dan membina perancang peraturan perundang-undangan, sebagai pejabat fungsional yang profesional, memiliki integritas dan berwawasan luas
4. Melaksanakan litigasi perundang-undangan
5. Melaksanakan penerbitan, publikasi, pengundangan dan sosialisasi peraturan perundang-undangan
6. Mengoptimalkan partisipasi masyarakat dalam pembentukan peraturan perundang-undangan

7. Menyelenggarakan administrasi sesuai dengan prinsip pemerintahan yang baik dalam rangka mendukung tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan.

4.1.4 Sumber Daya Manusia

Data pegawai pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan disusun berdasarkan golongan, pendidikan, jenis kelamin dan jenis jabatan. Sampai dengan bulan April s/d Juni 2009 pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan berjumlah 190 orang terbagi dalam 6 (enam) unit kerja eselon II sebagaimana tersebut di bawah ini:

Tabel 4.1
Rekapitulasi Pegawai Berdasarkan Golongan

No	Unit Kerja	Jumlah	Golongan		
			IV	III	II
1	Sekretariat Ditjen	45	8	23	14
2	Direktorat Perancangan Peraturan Perundang-undangan	41	6	31	4
3	Direktorat Harmonisasi Peraturan Perundang-undangan	34	5	26	3
4	Direktorat Kerja Sama, Publikasi dan Pengundangan Peraturan Perundang-undangan	27	4	20	3
5	Direktorat Litigasi Perundang-undangan	20	5	14	1
6	Direktorat Fasilitasi Perancangan Peraturan Daerah	23	5	16	2
Jumlah		190	33	130	27

Sumber: Bezzeting pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan HAM RI per April s/d Juni 2009

Dari tabel di atas terlihat bahwa jumlah pegawai secara keseluruhan sebanyak 190 orang dengan didominasi pegawai yang berada pada unit kerja Sekretariat Ditjen dan Direktorat Perancangan Peraturan Perundang-Undangan. Jika dilihat dari golongannya sebagian besar pegawai memiliki golongan III, yang mencapai 130 orang. Sementara jika dilihat berdasarkan tingkat pendidikannya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.2

Rekapitulasi Pegawai Berdasarkan Pendidikan

No	Unit Kerja	Jmlh	S3	S2	S1	D3	SLTA	SLTP	SD
1	Sekretariat	45	-	8	17	4	14	1	1
2	Direktorat Perancangan Peraturan Perundang-undangan	41	1	13	21	-	6	-	-
3	Direktorat Harmonisasi Peraturan Perundang-undangan	34	1	13	15	-	5	-	-
4	Direktorat Kerja Sama, Publikasi dan Pengundangan Peraturan Perundang-undangan	27	-	5	16	2	4	-	-
5	Direktorat Litigasi Perundang-undangan	20	1	8	9	-	2	-	-
6	Direktorat Fasilitas Perancangan Peraturan Daerah	23	1	8	10	-	4	-	-
JUMLAH		190	4	50	75	6	37	1	1

Sumber: Bezzeting pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan HAM RI per April s/d Juni 2009

Dari tabel di atas terlihat bahwa jumlah pegawai secara keseluruhan sebanyak 190 orang dengan didominasi pegawai yang memiliki tingkat pendidikan S1 dan diikuti dengan S2 dan SLTA.

4.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas untuk masing-masing variabel, yaitu pengembangan karir, kompensasi dan motivasi kerja disajikan pada Tabel 4.3 sampai dengan Tabel 4.5.

Tabel 4.3

Hasil Uji Validitas Item Variabel Pengembangan Karir yang Valid

No. Item	r hitung	r tabel ($\alpha = 0,05$)	Keterangan
2.	0,680	0,374	Valid
3.	0,773	0,374	Valid
4.	0,555	0,374	Valid
4.	0,582	0,374	Valid
6.	0,704	0,374	Valid
7.	0,582	0,374	Valid
8.	0,554	0,374	Valid
10.	0,505	0,374	Valid
11.	0,688	0,374	Valid
12.	0,518	0,374	Valid
13.	0,730	0,374	Valid
14.	0,489	0,374	Valid
14.	0,605	0,374	Valid
16.	0,771	0,374	Valid
17.	0,748	0,374	Valid
18.	0,711	0,374	Valid
19.	0,660	0,374	Valid
20.	0,772	0,374	Valid
21.	0,744	0,374	Valid
22.	0,690	0,374	Valid
23.	0,645	0,374	Valid
24.	0,597	0,374	Valid
24.	0,586	0,374	Valid
26.	0,624	0,374	Valid
28.	0,705	0,374	Valid
Koefisien Reliabilitas	0,923		Reliabel

Dari hasil perhitungan di atas, terlihat untuk variabel pengembangan karir dari 28 item pernyataan terdapat 3 item yang tidak valid, yaitu item nomor 1, 9 dan 27. Sementara untuk uji reliabilitas diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,923. Nilai koefisien reliabilitas yang diperoleh terlihat cukup besar sehingga menunjukkan bahwa instrumen pengembangan karir adalah reliabel.

Tabel 4.4

Hasil Uji Validitas Item Kompensasi yang Valid

No. Item	r hitung	r tabel ($\alpha = 0,05$)	Keterangan
1.	0,601	0,374	Valid
2.	0,536	0,374	Valid
3.	0,568	0,374	Valid
5.	0,518	0,374	Valid
6.	0,704	0,374	Valid
7.	0,685	0,374	Valid
8.	0,811	0,374	Valid
9.	0,716	0,374	Valid
10.	0,680	0,374	Valid
11.	0,405	0,374	Valid
12.	0,426	0,374	Valid
14.	0,765	0,374	Valid
14.	0,707	0,374	Valid
16.	0,742	0,374	Valid
17.	0,696	0,374	Valid
18.	0,671	0,374	Valid
19.	0,693	0,374	Valid
20.	0,652	0,374	Valid
21.	0,730	0,374	Valid
22.	0,685	0,374	Valid
Koefisien Reliabilitas	0,862		Reliabel

Untuk variabel kompensasi dari 22 item pernyataan diketahui ada 2 item yang tidak valid, yaitu item nomor 4 dan 13. Sementara untuk uji reliabilitasnya diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,862. Karena koefisien reliabilitas cukup besar, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen kompensasi adalah reliabel.

Tabel 4.5
 Hasil Uji Validitas Item Motivasi Kerja yang Valid

No. Item	r hitung	r tabel ($\alpha = 0,05$)	Keterangan
1.	0,505	0,374	Valid
2.	0,501	0,374	Valid
3.	0,666	0,374	Valid
4.	0,747	0,374	Valid
5.	0,798	0,374	Valid
6.	0,713	0,374	Valid
8.	0,707	0,374	Valid
9.	0,820	0,374	Valid
10.	0,609	0,374	Valid
11.	0,713	0,374	Valid
12.	0,694	0,374	Valid
13.	0,629	0,374	Valid
14.	0,746	0,374	Valid
14.	0,738	0,374	Valid
16.	0,671	0,374	Valid
17.	0,711	0,374	Valid
18.	0,681	0,374	Valid
19.	0,708	0,374	Valid
20.	0,720	0,374	Valid
21.	0,695	0,374	Valid
Koefisien Reliabilitas	0,903		Reliabel

Untuk variabel motivasi kerja dari 21 item pernyataan diketahui ada 1 item yang tidak valid, yaitu item nomor 7. Sementara untuk uji reliabilitasnya diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,903. Karena koefisien reliabilitas mendekati angka 1, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen motivasi kerja adalah reliabel.

4.3 Analisis Deskriptif

Gambaran dari masing-masing variabel penelitian, baik variabel pengembangan karir, kompensasi maupun motivasi kerja dapat diuraikan sebagai berikut.

4.3.1 Pengembangan Karir

Berikut ini disajikan rekapitulasi hasil jawaban responden terhadap variabel pengembangan karir yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner.

Ada empat aspek yang diungkap pada variabel pengembangan karir, yaitu: eksplorasi, penanaman, perawatan, dan pelepasan

Tabel 4.6
Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Mengenai Pengembangan Karir

No	Item Pernyataan	Alternatif Jawaban									
		SS		S		KS		TS		STS	
		F	%	f	%	f	%	f	%	F	%
1.	Otoritas kantor memfasilitasi diskusi antara atasan dan karyawan yang memungkinkan atasan memberikan dukungan kepada pegawai.	37	41,6	37	41,6	12	13,5	3	3,4	-	-
2.	Otoritas kantor menyediakan pelatihan dan pengembangan untuk menyatukan kebutuhan pribadi pegawai dengan kebutuhan organisasi.	30	33,7	43	48,3	6	6,7	8	9,0	2	2,2
3.	Otoritas kantor menyediakan pelatihan profesional yang memungkinkan peningkatan keterampilan dan pengetahuan pegawai.	38	42,7	40	44,9	8	9,0	3	3,4	-	-
4.	Otoritas kantor menyediakan kursus atau pelatihan teknis yang memungkinkan pegawai menyadari potensi, mengembangkan kemampuan, sikap profesional, pengetahuan dan teknik yang dimiliki.	37	41,6	42	47,2	5	5,6	5	5,6	-	-
5.	Kantor menyediakan bimbingan untuk meningkatkan efisiensi kerja pegawai secara independen.	20	22,5	40	44,9	17	19,1	12	13,5	-	-
6.	Otoritas kantor mengizinkan pegawai mengikuti pelatihan demi pelatihan.	25	28,1	55	61,8	8	9,0	1	1,1	-	-
7.	Otoritas kantor memperkenalkan dan melakukan rotasi kerja secara kontinyu.	20	22,5	36	40,4	19	21,3	12	13,5	2	2,2
8.	Otoritas kantor membantu pegawai menemukan keseimbangan antara pekerjaan dengan keluarga.	18	20,2	48	53,9	13	14,6	9	10,1	1	1,1
9.	Otoritas kantor mempertimbangkan jalur karir pegawai dalam organisasi.	25	28,1	44	49,4	12	13,5	8	9,0	-	-
10.	Otoritas kantor mempertimbangkan penawaran program karir ganda untuk memungkinkan pegawai memilih arah masa depan tanpa membahayakan prospek promosi.	12	13,5	46	51,7	27	30,3	4	4,5	-	-
11.	Otoritas kantor mengembangkan pegawai untuk menjadi konsultan profesional atau dosen.	16	18,0	32	36,0	30	33,7	11	12,4	-	-

No	Item Pernyataan	Alternatif Jawaban									
		SS		S		KS		TS		STS	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
12.	Otoritas kantor mengembangkan penilaian kinerja yang objektif.	30	33,7	42	47,2	10	11,2	7	7,9	-	-
13.	Otoritas kantor mendorong pegawai belajar keterampilan interpersonal, keterampilan konseling, dll.	17	19,1	50	56,2	17	19,1	5	5,6	-	-
14.	Otoritas kantor membantu pegawai bersama-sama memformulasikan rencana pengembangan yang melibatkan peran-peran yang lebih menantang.	10	11,2	64	71,9	12	13,5	3	3,4	-	-
15.	Otoritas kantor memelihara kinerja pegawai pada tingkat yang tinggi.	18	20,2	54	60,7	8	9,0	9	10,1	-	-
16.	Otoritas kantor memperluas wawasan profesional pegawai.	29	32,6	50	56,2	7	7,9	3	3,4	-	-
17.	Otoritas kantor berusaha memperluas jaringan profesional pegawai.	22	24,7	53	59,6	9	10,1	5	5,6	-	-
18.	Otoritas kantor mendesain penghargaan yang bersifat material dan sistem motivasi bagi pegawai	17	19,1	45	50,6	18	20,2	8	9,0	1	1,1
19.	Otoritas kantor menyubsidi aktivitas edukasi eksternal bagi pegawai	23	25,8	46	51,7	13	14,6	7	7,9	-	-
20.	Otoritas kantor menyediakan hubungan interpersonal yang bersifat konseling dan bimbingan berdasarkan kebutuhan spesifik pegawai.	16	18,0	49	55,1	13	14,6	11	12,4	-	-
21.	Otoritas kantor melakukan upaya pementapan rencana suksesi dan pelatihan pergantian.	9	10,1	63	70,8	12	13,5	5	5,6	-	-
22.	Otoritas kantor memberikan rencana pensiun dan konseling bagi pegawai.	17	19,1	49	55,1	18	20,2	5	5,6	-	-
23.	Otoritas kantor memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melakukan penilaian diri agar dapat menjaga atau meningkatkan kinerjanya.	23	25,8	51	57,3	9	10,1	5	5,6	1	1,1
24.	Otoritas kantor mendesain standar dasar pekerjaan bagi para pegawai.	20	22,5	55	61,8	10	11,2	4	4,5	-	-
25.	Otoritas kantor memberikan konseling dan pelepasan peran kepada pegawai.	13	14,6	45	50,6	20	22,5	10	11,2	1	1,1

Berdasarkan rekapitulasi jawaban responden di atas terlihat jawaban responden cenderung terkonsentrasi pada jawaban setuju dan sangat setuju. Kondisi ini menunjukkan bahwa secara umum pengembangan karir di Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI dinilai sudah baik oleh para pegawai. Pengembangan karir tersebut dilihat berdasarkan empat aspek, yaitu: eksplorasi, penanaman, perawatan, dan pelepasan.

Meskipun secara umum dikatakan baik, namun ada beberapa item yang mendapat jawaban kurang setuju cukup banyak, sehingga kondisinya perlu mendapatkan perhatian. Aspek-aspek dimaksud yaitu kantor menyediakan bimbingan untuk meningkatkan efisiensi kerja pegawai secara independen, otoritas kantor memperkenalkan dan melakukan rotasi kerja secara kontinyu, otoritas kantor mempertimbangkan penawaran program karir ganda untuk memungkinkan pegawai memilih arah masa depan tanpa membahayakan prospek promosi, otoritas kantor mengembangkan pegawai untuk menjadi konsultan profesional atau dosen, otoritas kantor mendesain penghargaan yang bersifat material dan sistem motivasi bagi pegawai, otoritas kantor memberikan rencana pensiun dan konseling bagi pegawai, dan otoritas kantor memberikan konseling dan pelepasan peran kepada pegawai.

4.3.2 Kompensasi

Di bawah ini disajikan rekapitulasi hasil jawaban responden mengenai kompensasi yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Ada tiga aspek yang diungkap pada variabel ini, yaitu gaji, insentif, dan tunjangan.

Tabel 4.7

Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Mengenai Kompensasi

No	Item Pernyataan	Alternatif Jawaban									
		SS		S		KS		TS		STS	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Gaji bulanan yang diberikan tepat waktu	43	48,3	42	47,2	2	2,2	2	2,2	-	-
2.	Pemberian gaji bulanan memberikan perasaan aman dan tentram	25	28,1	54	60,7	6	6,7	4	4,5	-	-
3.	Gaji bulanan mendorong untuk terus bekerja	18	20,2	59	66,3	11	12,4	-	-	1	1,1
4.	Gaji bulanan menjamin kelangsungan hidup diri dan keluarga	11	12,4	43	48,3	18	20,2	15	16,9	2	2,2
5.	Gaji bulanan tidak pernah dipotong atau dikurangi tanpa persetujuan	26	29,2	49	55,1	9	10,1	4	4,5	1	1,1
6.	Kenaikan gaji bulanan mengikuti perkembangan kondisi ekonomi, moneter dan sosial budaya	24	27,0	35	39,3	16	18,0	10	11,2	4	4,5

No	Item Pernyataan	Alternatif Jawaban									
		SS		S		KS		TS		STS	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7.	Pemberian gaji bulanan memotivasi dalam bekerja	13	14,6	53	59,6	18	20,2	4	4,5	1	1,1
8.	Insentif yang diterima sesuai dengan harapan	11	12,4	39	43,8	25	28,1	12	13,5	2	2,2
9.	Insentif yang diterima diberikan secara konsisten sesuai dengan prestasi	10	11,2	53	59,6	15	16,9	11	12,4	-	-
10.	Insentif yang diterima membuat makin giat dan rajin bekerja	14	15,7	60	67,4	9	10,1	6	6,7	-	-
11.	Insentif yang diterima sangat membantu untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari	18	20,2	56	62,9	13	14,6	1	1,1	1	1,1
12.	Merasa aman dalam bekerja karena kantor memberikan tunjangan khusus untuk perlindungan dari bahaya cedera	17	19,1	41	46,1	24	27,0	7	7,9	-	-
13.	Meksipun pada hari-hari besar tidak bekerja namun memperoleh tunjangan (di luar gaji bulanan)	18	20,2	43	48,3	23	25,8	3	3,4	2	2,2
14.	Tidak perlu khawatir atas masa depan karena kantor memberikan tunjangan khusus jika pegawai tidak mampu lagi bekerja secara menatap karena suatu kecelakaan kerja	21	23,6	35	39,3	21	23,6	11	12,4	1	1,1
14.	Kantor memberikan tunjangan khusus kematian	29	32,6	43	48,3	10	11,2	7	7,9	-	-
16.	Secara berkala kantor mengadakan wisata yang seluruh biaya transport dan akomidasinya ditanggung kantor	34	38,2	43	48,3	10	11,2	2	2,2	-	-
17.	Kantor memberikan tunjangan perumahan	29	32,6	27	30,3	23	25,8	8	9,0	2	2,2
18.	Tidak perlu khawatir karena kantor memberikan perlindungan dari bahaya sakit dalam bentuk tunjangan	21	23,6	34	38,2	24	27,0	8	9,0	2	2,2
19.	Memperoleh tunjangan saat cuti	27	30,3	41	46,1	10	11,2	9	10,1	2	2,2
20.	Merasa tidak perlu takut lagi atas hari tua karena kantor memberikan tunjangan khusus untuk usia lanjut	33	37,1	48	53,9	3	3,4	4	4,5	1	1,1

Sama halnya dengan kondisi pengembangan karir, dari rekapitulasi jawaban responden di atas, juga terlihat kecenderungan jawaban responden yang terkonsentrasi pada jawaban setuju dan sangat setuju. Kecenderungan jawaban tersebut menunjukkan bahwa secara umum pegawai menilai baik kompensasi yang diterapkan di lingkungan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI. Kompensasi tersebut dilihat berdasarkan lima aspek, yaitu kemampuan dalam: gaji, insentif, dan tunjangan. Oleh karena itu, hasil jawaban tersebut

menggambarkan bahwa para pegawai pada umumnya menilai baik aspek gaji, insentif dan tunjangan yang diterapkan di dalam organisasi.

Meskipun secara empirik disimpulkan baik, namun apabila dilihat secara rinci juga masih terdapat beberapa butir pernyataan yang mendapat jawaban kurang setuju cukup banyak, sehingga perlu mendapatkan perhatian. Aspek-aspek dimaksud yaitu: gaji bulanan menjamin kelangsungan hidup diri dan keluarga, kenaikan gaji bulanan mengikuti perkembangan kondisi ekonomi, moneter dan sosial budaya, pemberian gaji bulanan memotivasi dalam bekerja, insentif yang diterima sesuai dengan harapan, insentif yang diterima diberikan secara konsisten sesuai dengan prestasi, merasa aman dalam bekerja karena kantor memberikan tunjangan khusus untuk perlindungan dari bahaya cedera, meskipun pada hari-hari besar tidak bekerja namun memperoleh tunjangan (diluar gaji bulanan), tidak perlu khawatir atas masa depan karena kantor memberikan tunjangan khusus jika pegawai tidak mampu lagi bekerja secara menetap karena suatu kecelakaan kerja, kantor memberikan tunjangan perumahan, dan tidak perlu khawatir karena kantor memberikan perlindungan dari bahaya sakit dalam bentuk tunjangan. Bahkan, dari butir-butir tersebut ada pula yang mendapat jawaban tidak setuju cukup banyak, seperti gaji bulanan menjamin kelangsungan hidup diri dan keluarga, kenaikan gaji bulanan mengikuti perkembangan kondisi ekonomi, moneter dan sosial budaya, insentif yang diterima sesuai dengan harapan, insentif yang diterima diberikan secara konsisten sesuai dengan prestasi, tidak perlu khawatir atas masa depan karena kantor memberikan tunjangan khusus jika pegawai tidak mampu lagi bekerja secara menetap karena suatu kecelakaan kerja, kantor memberikan tunjangan perumahan, dan tidak perlu khawatir karena kantor memberikan perlindungan dari bahaya sakit dalam bentuk tunjangan. Hal ini menunjukkan suatu fakta empirik bahwa butir-butir tersebut perlu perhatian ekstra, karena apabila tidak segera diperbaiki akan potensial mengganggu ketenangan pegawai dalam bekerja yang kemudian dapat berimplikasi pada motivasi kerja pegawai.

4.3.3 Motivasi Kerja

Berikut ini disajikan rekapitulasi hasil jawaban responden untuk variabel motivasi kerja yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Motivasi kerja diukur berdasarkan lima aspek, yaitu tanggung jawab, pertimbangan terhadap resiko, umpan balik, kreatif-inovatif, waktu penyelesaian tugas, dan keinginan menjadi yang terbaik.

Tabel 4.8
Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Mengenai Motivasi Kerja

No	Item Pernyataan	Alternatif Jawaban									
		SS		S		KS		TS		STS	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Berusaha menyelesaikan setiap pekerjaan tepat waktu.	37	41,6	52	58,4	-	-	-	-	-	-
2.	Berusaha menyelesaikan pekerjaan yang belum selesai sekalipun harus kerja lembur.	10	11,2	63	70,8	13	14,6	3	3,4	-	-
3.	Berupaya menyelesaikan setiap tugas sesuai standar yang berlaku.	24	27,0	60	67,4	4	4,5	1	1,1	-	-
4.	Agar tidak terjadi kesalahan yang sama berusaha melakukan koreksi.	28	31,5	58	65,2	3	3,4	-	-	-	-
5.	Setiap keputusan yang diambil dipikirkan secara matang.	31	34,8	55	61,8	3	3,4	-	-	-	-
6.	Menerima risiko atas setiap keputusan yang diambil.	20	22,5	63	70,8	6	6,7	-	-	-	-
7.	Setiap kritik yang membangun diterima dengan senang hati.	29	32,6	56	62,9	3	3,4	1	1,1	-	-
8.	Kritik adalah cambuk untuk maju.	32	36,0	52	58,4	4	4,5	1	1,1	-	-
9.	Senang pimpinan memberikan umpan balik atas hasil kerja.	37	41,6	47	52,8	3	3,4	2	2,2	-	-
10.	Mengakui kesalahan bila dikarenakan perbuatannya.	21	23,6	66	74,2	2	2,2	-	-	-	-
11.	Jika berbuat salah berusaha memperbaikinya.	29	32,6	60	67,4	-	-	-	-	-	-
12.	Berusaha menemukan cara-cara baru yang lebih efektif untuk menyelesaikan setiap tugas atau pekerjaan.	24	27,0	63	70,8	2	2,2	-	-	-	-
13.	Berupaya berpikir alternatif dalam menyelesaikan pekerjaan yang sulit.	21	23,6	64	71,9	4	4,5	-	-	-	-

No	Item Pernyataan	Alternatif Jawaban									
		SS		S		KS		TS		STS	
		f	%	f	%	f	F	%	f	%	F
14.	Tidak mau menyia-nyiakkan waktu untuk menyelesaikan setiap pekerjaan.	22	24,7	59	66,3	7	7,9	-	-	1	1,1
14.	Senang jika dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari target.	34	38,2	50	56,2	2	2,2	2	2,2	1	1,1
16.	Berusaha memanfaatkan waktu luang untuk menuntaskan pekerjaan yang tertunda.	30	33,7	47	52,8	10	11,2	2	2,2	-	-
17.	Berusaha maksimal untuk menuntaskan setiap gugus tugas yang dibagikan pimpinan.	33	37,1	54	60,7	2	2,2	-	-	-	-
18.	Berusaha maksimal untuk menjadi pegawai yang berprestasi.	35	39,3	53	59,6	1	1,1	-	-	-	-
19.	Berusaha agar prestasinya lebih baik dibandingkan rekan sekerja.	21	23,6	60	67,4	6	6,7	2	2,2	-	-
20.	Merasa senang jika dapat mengerjakan tugas lebih baik daripada rekan sekerja.	23	25,8	54	60,7	9	10,1	3	3,4	-	-

Sama seperti kondisi pengembangan karir dan kompensasi, dari rekapitulasi jawaban responden di atas, juga diketahui kecenderungan jawaban responden terkonsentrasi pada jawaban setuju dan sangat setuju. Hasil jawaban yang demikian menunjukkan bahwa secara umum pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI memiliki motivasi kerja yang tergolong tinggi. Berdasarkan aspek-aspek pengukurannya, maka kondisi tersebut menunjukkan bahwa pegawai umumnya memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, senantiasa mempertimbangkan resiko, menyukai umpan balik, kreatif-inovatif, cepat dalam penyelesaian tugas, dan memiliki keinginan tinggi untuk menjadi yang terbaik.

4.4 Pengujian Hipotesis

Setelah tergambar kondisi masing-masing variabel sebagaimana diuraikan di atas, maka di bawah ini diuraikan hasil perhitungan statistik berikut analisisnya untuk menguji hipotesis penelitian. Analisis statistik yang digunakan meliputi koefisien korelasi, koefisien determinasi, uji t, uji F, dan regresi.

4.4.1 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja

Hasil perhitungan statistik yang meliputi regresi, korelasi, koefisien determinasi, dan uji t, yang perhitungannya menggunakan bantuan komputer program SPSS versi 15.0 untuk pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja, terangkum pada tabel 4.9 berikut.

Tabel 4.9

Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi, Korelasi Koefisien Determinasi, dan Uji t Pengaruh Pengembangan karir terhadap Motivasi kerja

Keterangan	Nilai	t_{hit}	t_{tab}
Koefisien Korelasi (r)	0,559		
Koefisien Determinasi (r^2)	0,313	6,291	1,665
Konstanta (a)	35,788		
Koefisien Regresi (b)	0,362		

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan Diolah dengan SPSS Versi 15.0

Berdasarkan hasil perhitungan, sebagaimana terlihat dalam tabel 4.9, diketahui bahwa nilai koefisien korelasinya (r) sebesar 0,559. Koefisien korelasinya bernilai positif sehingga mencerminkan bahwa pengembangan karir mempunyai hubungan positif dengan motivasi kerja, sehingga semakin baik pengembangan karir maka semakin tinggi motivasi kerja. Sementara koefisien determinasi yang mencerminkan seberapa besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 0,313 atau 31,3%. Dengan demikian dapat diketahui tinggi rendahnya motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel pengembangan karir sebesar 31,3%. Ini berarti masih ada 68,7% karena pengaruh variabel-variabel lain.

Hipotesis pertama yang diuji dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H_0 : Tidak terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

H_{a1} : Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

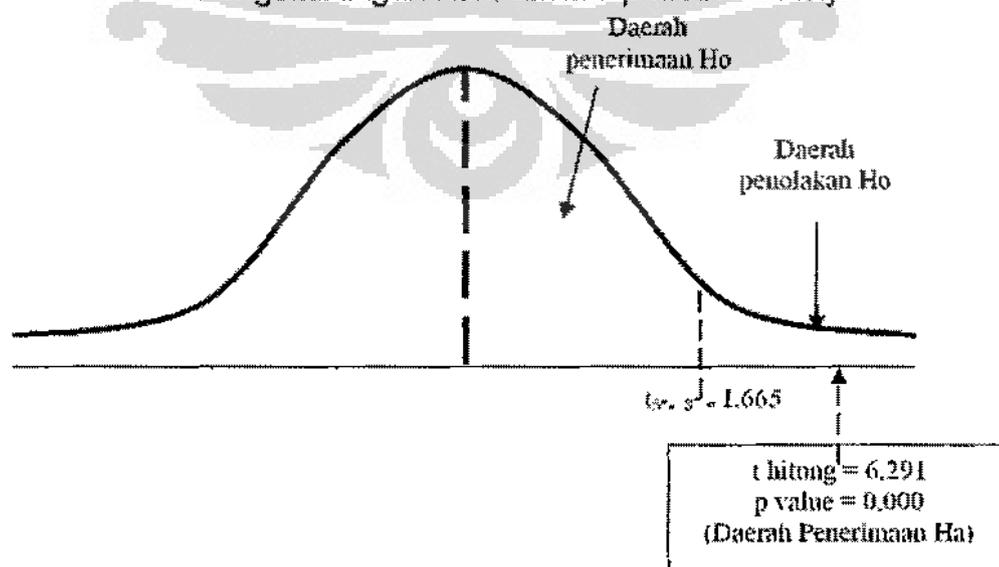
Adapun kriteria pengambilan keputusan untuk pengujian hipotesis di atas adalah:

- 1) Jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel} (\alpha, df)$ atau nilai $p \text{ value} < 0,05$, maka H_{o1} diterima dan H_{a1} ditolak.
- 2) Jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel} (\alpha, df)$ atau nilai $p \text{ value} < 0,05$, maka H_{o1} ditolak dan H_{a1} diterima.

Dengan menggunakan ketentuan di atas, maka berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat pada tabel 4.9 diketahui nilai $t \text{ hitung}$ sebesar 6,291 dan nilai $p \text{ value} = 0,000$. Adapun nilai $t \text{ tabel}$ menggunakan taraf signifikansi (α atau 5%) dan *degree of freedom* sebesar 87 yaitu 1,665. Oleh karena $t \text{ hitung} (6,291) > t \text{ tabel} (1,665)$ dan nilai $p \text{ value} (0,000) < 0,05$, maka H_{o1} ditolak atau H_{a1} diterima, sehingga kesimpulannya adalah: **terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.**

Untuk menjelaskan diterimanya H_a tersebut di atas dapat diilustrasikan dalam kurva berikut :

Gambar 4.1. Daerah Penerimaan dan Penolakan Hipotesis Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja



Dari output program SPSS yang disajikan dalam tabel 4.9 juga didapatkan persamaan regresi linier sederhana $\hat{Y} = 35,788 + 0,362X_1$. Dari persamaan regresi diketahui nilai konstantanya sebesar 35,788 yang menunjukkan bahwa pada saat variabel pengembangan karir bernilai 0, maka motivasi kerja sebesar 35,788. Dari persamaan di atas juga diketahui koefisien regresinya bernilai positif (0,362), sehingga menggambarkan adanya pengaruh yang berbanding lurus antara pengembangan karir terhadap motivasi kerja. Oleh karena itu, setiap kenaikan satu satuan variabel pengembangan karir menyebabkan kenaikan motivasi kerja sebesar 0,362 pada konstanta 35,788.

4.4.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja

Hasil perhitungan korelasi, koefisien determinasi, uji t, dan regresi yang diperoleh dengan bantuan komputer untuk pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja terangkum pada tabel 4.10 berikut.

Tabel 4.10
Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi, Korelasi Koefisien Determinasi Dan Uji t Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja

Keterangan	Nilai	t_{hit}	t_{tab}
Koefisien Korelasi (r)	0,657		
Koefisien Determinasi (r^2)	0,432		
Konstanta (a)	24,900	8,134	1,665
Koefisien Regresi (b)	0,592		

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan Diolah dengan SPSS Versi 15.0

Berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat dalam tabel 4.10 diketahui bahwa nilai koefisien korelasinya (r) sebesar 0,657. Koefisien korelasinya bernilai positif yang mencerminkan bahwa kompensasi mempunyai hubungan positif dengan motivasi kerja, sehingga semakin baik kompensasi maka semakin tinggi motivasi kerja. Adapun koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,432 atau 43,2%. Dengan demikian dapat diketahui tinggi rendahnya motivasi kerja 43,2% dijelaskan oleh variabel kompensasi, sehingga masih ada 56,8% yang dijelaskan oleh variabel-variabel lain.

Selanjutnya hipotesis kedua yang diuji dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H_{02} : Tidak terdapat pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

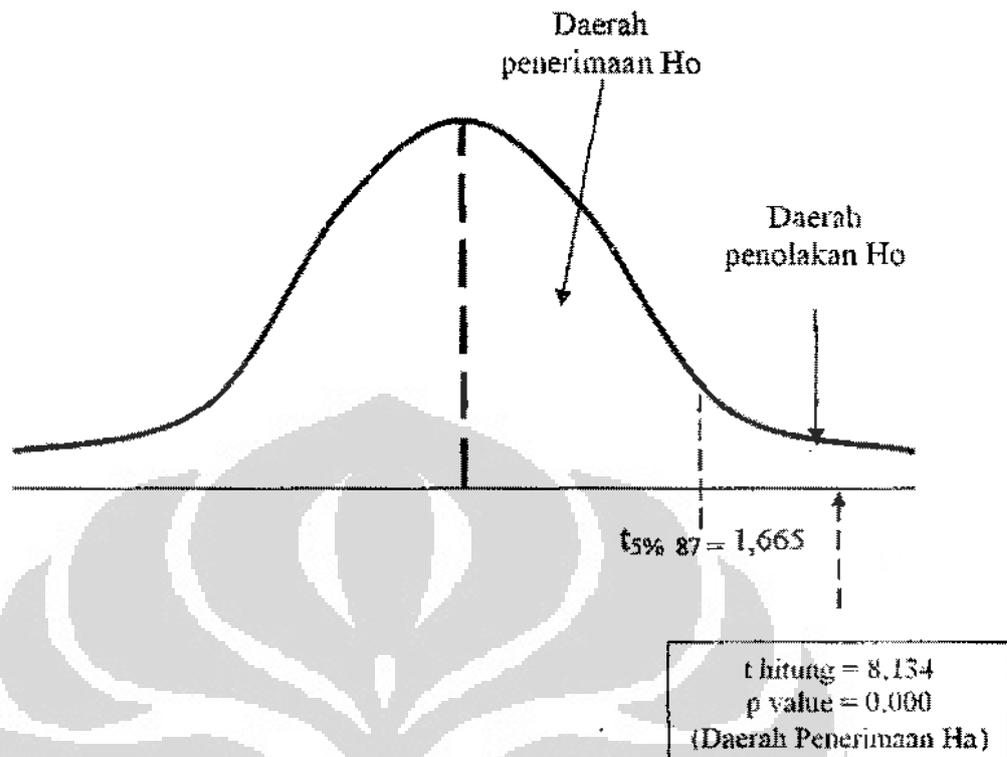
H_{a2} : Terdapat pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

Adapun kriteria pengambilan keputusan untuk pengujian hipotesis di atas adalah:

- 1) Jika t hitung $<$ t tabel (α , df) atau nilai p value $<$ 0,05, maka H_{01} diterima dan H_{a1} ditolak.
- 2) Jika t hitung $>$ t tabel (α , df) atau nilai p value $<$ 0,05, maka H_{01} ditolak dan H_{a1} diterima.

Dengan menggunakan ketentuan yang sama seperti pada pengujian hipotesis pertama, maka berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat pada tabel 4.10 diketahui nilai t hitung sebesar 8,134 dan nilai p value = 0,000. Adapun nilai t tabel menggunakan taraf signifikansi ($\alpha= 5\%$) dan *degree of freedom* 87 adalah 1,665. Oleh karena t hitung (8,134) $>$ t tabel (1,665) dan nilai p value (0,000) $<$ 0,05, maka H_{02} ditolak atau H_{a2} diterima sehingga kesimpulan yang didapat: **terdapat pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.**

Gambar 4.2. Daerah Penerimaan dan Penolakan Hipotesis Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja



Dari rekapitulasi *output* program SPSS sebagaimana terlihat dalam tabel 4.10 didapatkan persamaan regresi linier sederhana untuk pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja $\hat{Y} = 24,900 + 0,592X_2$. Dari persamaan regresi tersebut terlihat nilai konstantanya sebesar 24,900, yang menggambarkan bahwa pada saat variabel kompensasi bernilai 0, maka motivasi kerja sebesar 24,900. Dari persamaan di atas juga diketahui koefisien regresinya bernilai positif (0,592), sehingga menggambarkan adanya pengaruh yang berbanding lurus antara kompensasi terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti setiap kenaikan satu satuan variabel kompensasi menyebabkan kenaikan motivasi kerja sebesar 0,592 pada konstanta 24,900.

4.4.3 Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi secara bersama-sama terhadap Motivasi Kerja

Hasil perhitungan korelasi, koefisien determinasi, uji F, dan regresi yang diperoleh dengan bantuan komputer untuk pengujian hipotesis penga-

ruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap motivasi kerja (Y), terangkum pada tabel 4.11 berikut.

Tabel 4.11

Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi, Korelasi Koefisien Determinasi dan Uji F Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja

Keterangan	Nilai	F _{hit}	F _{tab}
Koefisien Korelasi (r)	0,685		
Koefisien Determinasi (r ²)	0,470		
Konstanta (a)	21,487	38,093	3,44
Koef. Regresi Pengembangan Karir (b1)	0,160		
Koef. Regresi Kompensasi (b2)	0,454		

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan Diolah dengan SPSS Versi 15

Berdasarkan hasil perhitungan sebagaimana terlihat dalam tabel 4.11, nilai koefisien korelasinya (r) sebesar 0,685. Koefisien korelasi bernilai positif mencerminkan bahwa pengembangan karir dan kompensasi secara bersama-sama mempunyai hubungan positif dengan motivasi kerja, sehingga semakin baik pengembangan karir dan kompensasi, maka semakin tinggi motivasi kerja. Koefisien determinasi yang menunjukkan kontribusi pengembangan karir dan kompensasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja adalah 0,470. Ini artinya 47% variasi perubahan pada motivasi kerja ditentukan oleh pengembangan karir dan kompensasi, sehingga masih ada 53% karena variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Untuk menguji hipotesis pengaruh pengembangan karir dan kompensasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI digunakan uji F. Adapun hipotesis ketiga yang akan diuji adalah sebagai berikut:

H₀₃: Tidak terdapat pengaruh pengembangan karir dan kompensasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

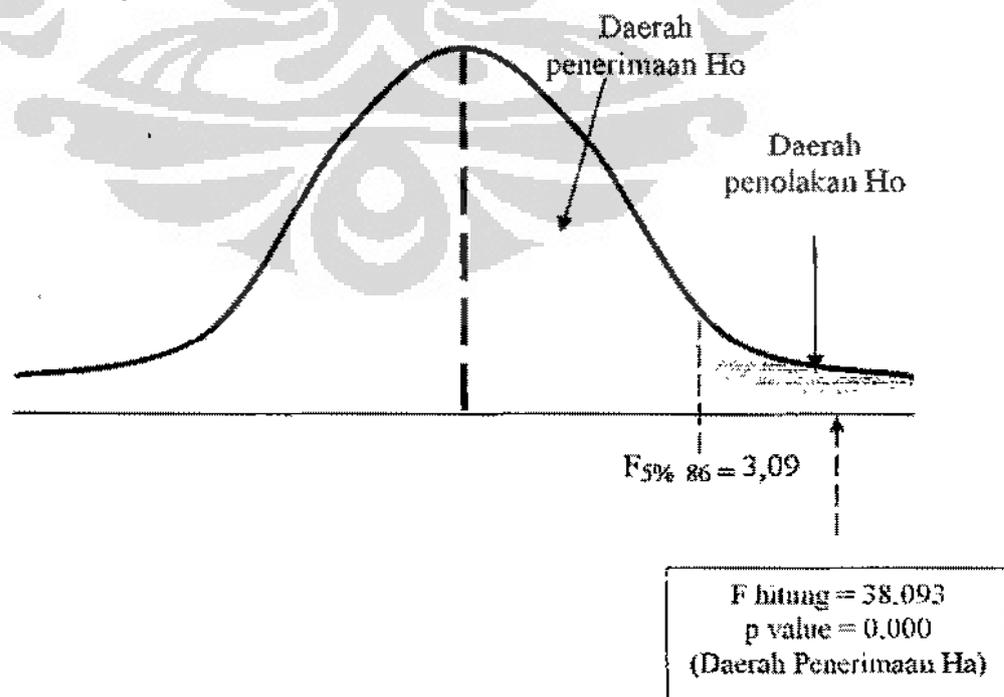
H_{a3} : Terdapat pengaruh pengembangan karir dan kompensasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

Ketentuan yang digunakan untuk menguji hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Jika F hitung $< F$ tabel (α , df) atau nilai p value $< 0,05$, maka H_{o3} diterima dan H_{a3} ditolak.
- 2) Jika F hitung $> F$ tabel (α , df) atau nilai p value $> 0,05$, maka H_{o3} ditolak dan H_{a3} diterima.

Dengan menggunakan ketentuan di atas, maka berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat pada tabel 4.11 diketahui nilai F hitung sebesar 38,093 dan nilai p value = 0,000. Adapun nilai F tabel menggunakan taraf signifikansi 5% dan *degree of freedom* 86 adalah 3,09. Oleh karena F hitung (38,093) $> F$ tabel (3,09) dan nilai p value (0,000) $> 0,05$, maka H_{o3} ditolak atau H_{a3} diterima sehingga kesimpulannya adalah: **terdapat pengaruh pengembangan karir dan kompensasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.**

Gambar 4.3. Daerah Penerimaan dan Penolakan Hipotesis Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja



Berdasarkan output program SPSS sebagaimana terlihat dalam tabel 4.11 didapatkan model persamaan regresi linier berganda $\hat{Y} = 21,487 + 0,160X_1 + 0,454X_2$. Dari persamaan regresi tersebut diketahui nilai konstantanya sebesar 21,487. Secara matematis, nilai konstanta tersebut menyatakan bahwa pada saat variabel pengembangan karir dan kompensasi bernilai 0, maka motivasi kerja sebesar 21,487. Dari persamaan di atas juga diketahui masing-masing koefisien regresinya bernilai positif (0,160 dan 0,454), sehingga menggambarkan adanya pengaruh yang berbanding lurus antara pengembangan karir dan kompensasi terhadap motivasi kerja. Hasil ini berarti bahwa setiap kenaikan satu skor variabel pengembangan karir menyebabkan kenaikan motivasi kerja sebesar 0,160 dan kenaikan satu skor variabel kompensasi motivasi kerja meningkat sebesar 0,454 pada konstanta 21,487.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini membuktikan kebenaran ketiga hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini. Hipotesis yang dirumuskan yaitu adanya pengaruh pengembangan karir dan kompensasi, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama terhadap motivasi kerja. Dengan demikian, pengembangan karir dan kompensasi baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Untuk pengembangan karir, dalam penelitian ini diketahui memberikan kontribusi positif sebesar 31,3%, kompensasi 43,2%, dan secara bersama-sama kedua variabel tersebut memberikan kontribusi positif sebesar 47%. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa kedua variabel tersebut merupakan faktor yang memiliki peran signifikan dalam meningkatkan motivasi kerja.

Dapat dipahami mengapa pengembangan karir pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Karir merupakan faktor penting dalam membentuk komitmen pegawai terhadap organisasi. Karir yang meningkat menjadi salah satu faktor yang sangat diidam-idamkan oleh pegawai, karena peningkatan karir akan diiringi

dengan peningkatan penghasilan dan status. Oleh sebab itu, sistem karir yang baik dalam perusahaan akan menjadi motivator efektif bagi pegawai.

Karir menjadi sarana yang efektif untuk memenuhi kebutuhan prestis yang pada umumnya tercermin dalam simbol-simbol status yang diakui dalam lingkungan sosial, seperti sosialisasi, penghargaan dan aktualisasi diri. Dalam teori motivasi Maslow, kebutuhan sosialisasi, penghargaan dan aktualisasi diri merupakan kebutuhan selanjutnya yang akan dipenuhi setelah kebutuhan fisiologis dan rasa aman. Perkembangan karir yang baik, akan menjanjikan pegawai untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Teori *ERG* dari Alderfer juga menunjukkan pentingnya karir sebagai faktor yang dapat meningkatkan komitmen kerja. Dalam teori *ERG* salah satunya disebutkan bahwa pegawai memiliki kebutuhan akan kemajuan (*growth*). Setiap pegawai menilai penting untuk mengembangkan kemampuan dan kapasitasnya.

Teori Harapan (*Expectancy Theory*) dari Vroom juga memperkuat pentingnya faktor karir dalam meningkatkan komitmen kerja pegawai. Dalam teori ini di antaranya disebutkan bahwa setiap individu memiliki harapan terhadap hasil dan implikasi pekerjaannya. Harapan tersebut salah satunya adalah harapan untuk berkarir. Setelah secara maksimal pegawai bekerja untuk perusahaan, tentu pegawai mengharapkan karirnya dapat meningkat. Oleh karena itu, pegawai pada umumnya akan memperjuangkan karirnya dengan maksimal, yang secara otomatis akan memengaruhi komitmennya terhadap organisasi.

Dengan kondisi seperti ini, maka setiap upaya pengembangan karier pegawai akan mengundang perhatian para pegawai. Pengembangan karier yang mempertimbangkan kondisi dan potensi pegawai secara objektif akan dipersepsi positif, begitupun sebaliknya pengembangan karier yang mengabaikan potensi pegawai akan dipersepsi negatif. Persepsi positif akan mendorong pegawai lebih termotivasi dalam bekerja, begitupun sebaliknya persepsi negatif akan menyurutkan motivasi pegawai dalam bekerja. Penelitian yang dilakukan Allen dkk; Armstrong-Stassen & Latack; dan Brockner (dalam Fowke, 1998: 5) juga menunjukkan hubungan antara pengembangan karir dengan motivasi kerja. Ini berarti bahwa pengembangan karier memiliki

hubungan dengan motivasi kerja pegawai. Dengan kata lain, semakin baik pengembangan karier, maka semakin tinggi motivasi kerja pegawai.

Sementara terkait dengan pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap motivasi kerja sesuai dengan acuan teoretis yang digunakan dalam literatur penelitian ini. Kompensasi yang diberikan organisasi secara riil bersentuhan langsung dengan kebutuhan pegawai, terutama kebutuhan fisiologis yang meliputi pangan, sandang dan papan (tempat tinggal). Khususnya faktor gaji yang merupakan salah satu aspek dalam kompensasi, merupakan faktor utama yang menjadi harapan dan paling dicari oleh pegawai dalam bekerja, sehingga wajar apabila faktor ini menjadi pemicu tumbuhnya komitmen kerja. Gaji yang diperoleh oleh pegawai merupakan salah satu sarana paling penting untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup yang paling pokok, terutama kebutuhan sandang, pangan, dan papan. Melalui gaji yang diterima, pegawai dapat membelanjakan uangnya untuk keperluan makan, sandang dan papan, bahkan dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan lain yang diinginkan.

Keinginan akan terpenuhinya kebutuhan pokok atau kebutuhan fisiologis pegawai, menjadi salah satu alasan penting mengapa faktor gaji menjadi pemicu tumbuhnya komitmen kerja. Hal ini cukup diperjelas dalam teori motivasi yang dikemukakan oleh Maslow (dalam Umar, 1998: 37) bahwa manusia memiliki sejumlah kebutuhan yang diklasifikasikan menjadi lima tingkatan kebutuhan (*hierarchy of needs*), yaitu kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, harga diri, dan aktualisasi diri. Dari teori ini terlihat kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan mendasar yang menjadi prioritas utama untuk dipenuhi oleh setiap individu. Kebutuhan fisiologis sering diidentikan dengan kebutuhan yang bersifat materi atau kadang kala disebut kebutuhan primer. Pangan, sandang, dan papan merupakan contoh dari kebutuhan fisiologis.

Selain teori motivasi Maslow, teori *Existence Relatedness and Growth (ERG)* dari Alderfer salah satunya juga menekankan terpenuhinya kebutuhan pokok (makan, perlindungan dan uang) yang menjadi sumber motivasi. Dalam teori ini disebut sebagai kebutuhan akan keberadaan (*existence*). Kelompok eksistensi sebagai kebutuhan berkaitan dengan pemua-

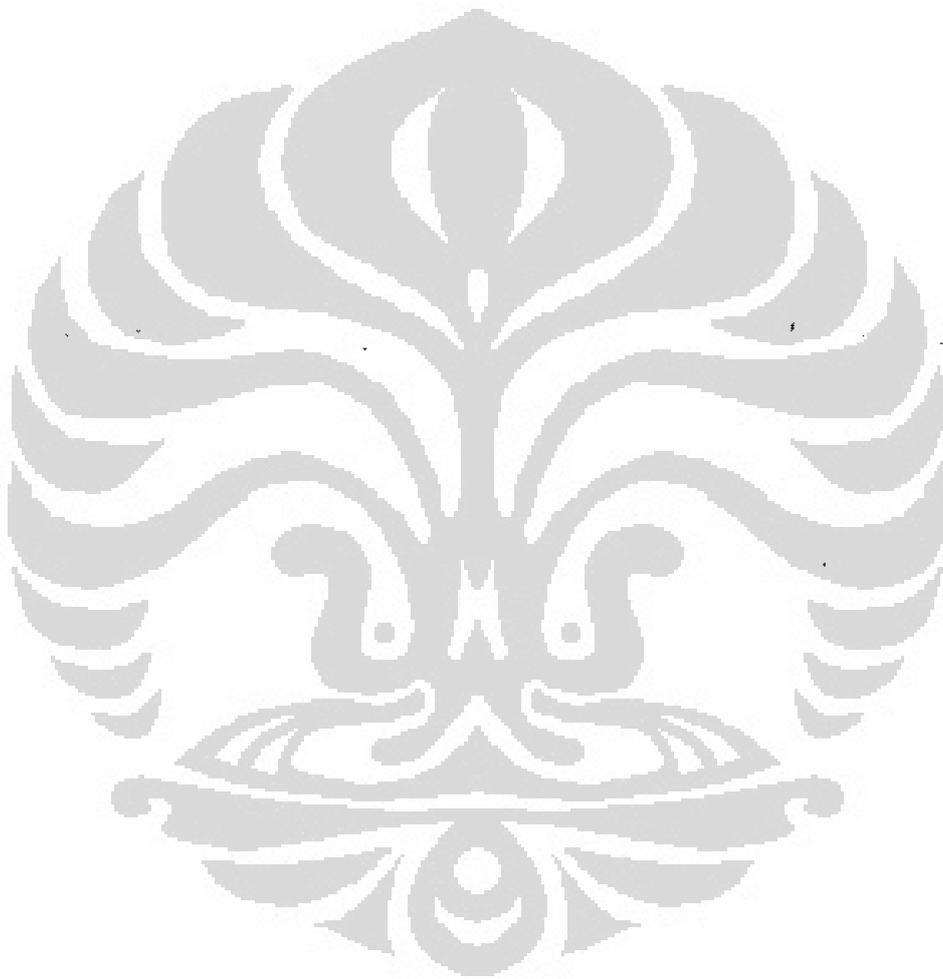
san kebutuhan materi yang diperlukan dalam mempertahankan eksistensi seseorang, yang kalau dikaitkan dengan teori Maslow termasuk pada kebutuhan fisiologis dan keamanan.

Selain gaji, jaminan sosial yang biasanya diberikan dalam bentuk tunjangan juga menjadi faktor yang dapat menumbuhkan komitmen pegawai. Dalam teori hirarki kebutuhan Maslow, jaminan sosial terutama diperlukan pegawai untuk memenuhi tingkat kebutuhan kedua, yaitu rasa aman. Setiap pegawai tentu menginginkan kepastian di masa mendatang terhadap situasi-situasi yang tidak pasti, seperti terjadinya kecelakaan atau sakit. Kejadian-kejadian tak terduga seperti itu dapat diantisipasi jika pegawai memiliki jaminan sosial dari perusahaan, misalnya jaminan sosial hari tua, jaminan kesehatan dan asuransi keselamatan kerja. Tentu saja jaminan sosial atau tunjangan yang memadai dari perusahaan akan merangsang pegawai untuk lebih komitmen dalam bekerja, karena masa depannya lebih terjamin dan merasa diperhatikan oleh perusahaan. Apabila kompensasi yang diberikan kepada pegawai baik dalam bentuk gaji, tunjangan maupun insentif, terbukti dapat memenuhi kebutuhan pegawai, maka hal itu akan menstimulasi pegawai untuk bekerja lebih keras untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi.

Secara teoretik, *expectancy theory* juga menunjukkan skema kompensasi tertentu akan menghasilkan peningkatan motivasi kerja yang bermakna yang pada akhirnya meningkatkan kinerja (Fowke, 1998: 385). Selain itu, implementasi dari sistem kompensasi juga memengaruhi motivasi, sikap dan perilaku terhadap kerja (Lim, 2003: 954). Penelitian terdahulu juga telah membuktikan pentingnya pembayaran (*pay*) sebagai alat motivasi (*motivational tool*) (Randoy & Nielson, 2002: 75), insentif individual berhubungan secara positif dengan motivasi kerja, dan kompensasi memberikan efek signifikan yang konsisten dalam memengaruhi motivasi (Werber & Ward, 2004: 213).

Dari hasil perhitungan statistik diketahui bahwa pengembangan karir dan kompensasi menyumbangkan atau memberikan kontribusi terhadap variabel motivasi kerja sebesar 47%. Ini artinya masih ada 53% variabel-variabel lain yang mempengaruhi motivasi kerja. Variabel-variabel lain yang

mempengaruhi motivasi kerja dapat berupa: kepuasan kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, iklim organisasi dan faktor-faktor lainnya.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dijelaskan pada Bab V, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap motivasi kerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI. Hal ini berarti semakin baik pengembangan karir, maka semakin tinggi motivasi kerja, dan semakin buruk pengembangan karir, maka semakin rendah motivasi kerja.
2. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI. Artinya, semakin baik kompensasi, maka semakin tinggi motivasi kerja, dan semakin buruk kompensasi, maka semakin rendah motivasi kerja.
3. Terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir dan kompensasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI. Artinya, semakin baik pengembangan karir dan kompensasi, maka semakin tinggi motivasi kerja, dan sebaliknya semakin buruk pengembangan karir dan kompensasi, maka semakin rendah motivasi kerja.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian di atas, maka direkomendasikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Pengembangan karir terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga perlu upaya untuk memperbaikinya. Upaya perbaikan hendaknya merujuk pada hasil analisis deskriptif terutama pada aspek-aspek yang dinilai kurang, seperti menyediakan

bimbingan dan konseling karir, rotasi jabatan, pengembangan pegawai, sistem penghargaan, dan perencanaan pensiun. Oleh karena itu, pihak otoritas organisasi harus mengevaluasi terlebih dahulu terhadap aspek-aspek tersebut sebelum melakukan perbaikan sehingga upaya perbaikan lebih terencana. Pihak otoritas perlu menyediakan tenaga ahli yang dapat memberikan bimbingan karir bagi para pegawai. Selain itu, pihak manajemen juga perlu melakukan pengembangan pegawai melalui pelatihan untuk mendukung kelancaran karir para pegawai.

2. Kompensasi pegawai perlu diperbaiki karena terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Perbaikan perlu mengacu pada hasil analisis deskriptif dengan memperhatikan aspek-aspek yang dinilai kurang oleh cukup banyak responden, baik yang menyangkut gaji, insentif maupun tunjangan. Dengan demikian, pihak manajemen perlu melakukan evaluasi dan mengkaji kembali secara cermat kebijakan-kebijakan kompensasi yang telah diimplementasikan selama ini. Jika diperlukan dapat melakukan studi banding dengan instansi-instansi lain agar kompensasi yang diterapkan dapat memenuhi keadilan eksternal pegawai.
3. Perlunya dilakukan penelitian lanjutan dengan obyek penelitian yang berbeda dan jumlah sampel yang lebih besar, sehingga dapat memperluas area generalisasi hasil penelitian ini. Selain itu, juga perlu melibatkan variabel bebas lainnya, agar diketahui secara komprehensif faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, sehingga dalam peningkatan motivasi kerja tidak hanya terfokus pada aspek pengembangan karir dan kompensasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael dan Murlis Helen, 2003. *Manajemen Imbalan: Strategi dan Praktik Remunerasi*, Terjemahan Sofyan Cikmat, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Asnawi, Sahlan, 1999. *Aplikasi Psikologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Jakarta: Pusgrafin.
- Azwar, Saifuddin, 2003. *Reliabilitas dan Validitas*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar Berger (2008)
- Beach, Dale S., 1997. *Management of People at Work*, New York: Machmillan Publishing.
- Beck, Robert C., 1990. *Motivation*. New Jersey: Prentice Hall.
- Caruth, Donald L., Gail D. Handlogten, 2001. *Managing Compensation (and Understanding It Too): A Handbook For The Perplexed*, Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Desler, Gary, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Prenhalkindo.
- Flipppo, Edwin B., 1994. *Manajemen Personalía*, Edisi Keenam, Jilid 2, Terjemahan Agus Dharma, Jakarta: Erlangga.
- , 1984. *Personnel Management*, Singapore: Mc Graw-Hill, Inc.
- Fowke, K.G., 1998. *Layoffs and Survivor's Career Motivation*. Ontario: IRC Press, Industrial Relations Centre, Queen's University
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, dan James H. Doannelly, Jr., 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid 1, alih bahasa: Nunuk Ardiani, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Hall, Douglas T. and James G. Goodale, 1986. *Human Resource Management: Strategy, Design and Implementation*, USA: Scott Foresman and Company.
- Hamalik, Oemar, 1995. *Pendidikan Guru Berdasarkan Kompetensi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, T. Hani, 2000. *Manajemen Personalía dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV Haji Masagung.
- Ivancevich John M., 1995. *Human Resources Managemet* Chicago: Richard D. Irwin, Inc.

LAMPIRAN I

Jakarta, Oktober 2009

Kepada Yth,
Bapak/Ibu/Sdr/i
Di
Jakarta

Dengan hormat,

Berikut ini saya sampaikan kuesioner yang terdiri atas tiga bagian, yaitu pengembangan karir, kompensasi, dan motivasi kerja. Kuesioner ini saya perlukan untuk memperoleh data untuk menyusun tesis. Karena kuesioner ini semata-mata untuk tujuan dan kepentingan akademis, maka tidak akan berdampak apa pun pada kinerja Bapak/Ibu sebagai pegawai. Untuk itu, silahkan Bapak/Ibu merespon setiap item pernyataan dengan leluasa dan tanpa beban, dalam arti betul-betul sesuai dengan kondisi (pendapat, perasaan, pengalaman) Bapak/Ibu yang sebenarnya serta dijamin kerahasiaannya.

Selamat merespon, dan terima kasih atas segenap kerjasamanya.

Hormat saya,

Gito Sulaksono

Berikan tanda “√” pada salah satu kotak yang tersedia di bawah ini sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu.

1. Jenis kelamin : Pria
 Wanita
2. Usia : ≤ 30 tahun
 31 – 40 tahun
 41 – 50 tahun
 > 50 tahun
3. Pendidikan terakhir : SLTA
 Akademi
 S1
 S2
4. Status : Kawin
 Belum kawin
5. Lama Bekerja : ≤ 5 tahun
 6 – 10 tahun
 11 – 15 tahun
 16 – 20 tahun
 > 20 tahun

B. Pilihlah salah satu alternatif respon (jawaban) untuk setiap pernyataan yang paling sesuai dengan keadaan Bapak/IBu dengan membubuhkan tanda "X". Masing-masing pernyataan memiliki alternatif jawaban sebagai berikut:

- Sangat Setuju = SS
Setuju = S
Kurang Setuju = KS
Tidak Setuju = TS
Sangat Tidak Setuju = STS

Bagian Satu
PENGEMBANGAN KARIR

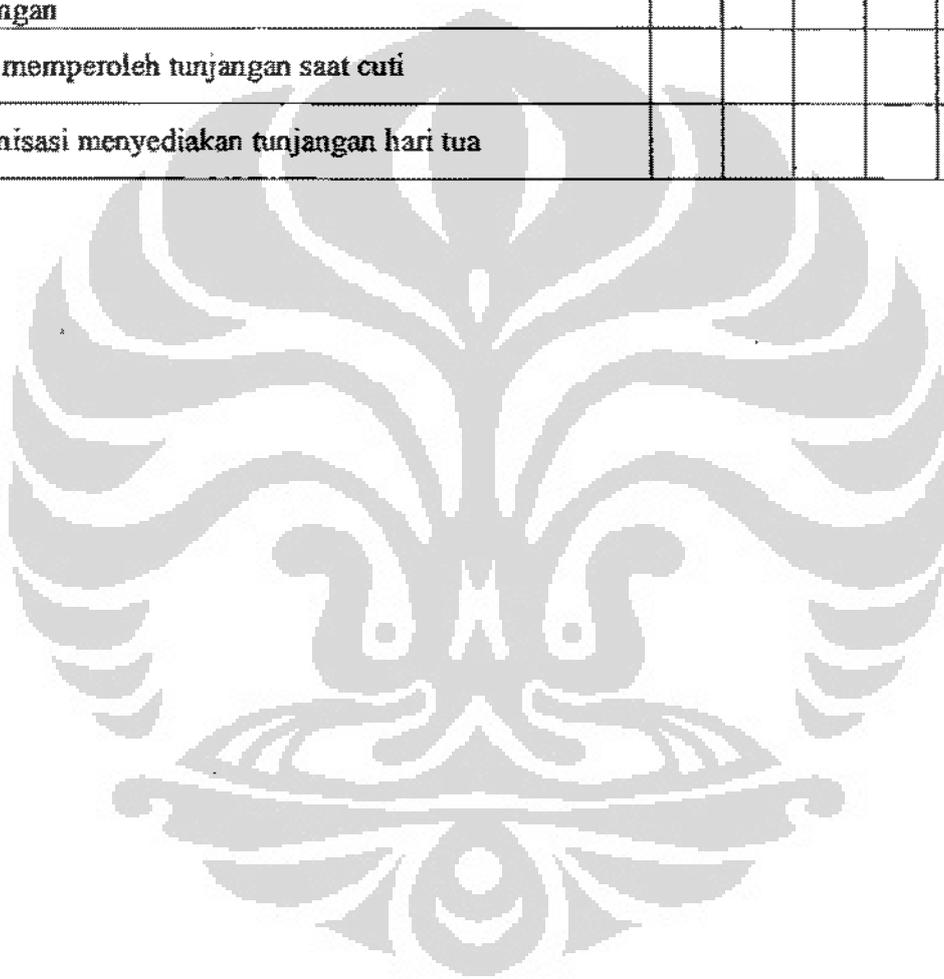
No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Otoritas kantor menyediakan uraian tugas/pekerjaan untuk tiap-tiap posisi pegawai secara jelas.					
2	Otoritas kantor memfasilitasi diskusi antara atasan dan karyawan yang memungkinkan atasan memberikan dukungan kepada pegawai.					
3	Otoritas kantor menyediakan pelatihan dan pengembangan untuk menyatukan kebutuhan pribadi pegawai dengan kebutuhan organisasi.					
4	Otoritas kantor menyediakan pelatihan profesional yang memungkinkan peningkatan keterampilan dan pengetahuan pegawai.					
5	Otoritas kantor menyediakan kursus atau pelatihan teknis yang memungkinkan pegawai menyadari potensi, mengembangkan kemampuan, sikap profesional, pengetahuan dan teknik yang dimiliki.					
6	Kantor menyediakan bimbingan untuk meningkatkan efisiensi kerja pegawai secara independen.					
7	Otoritas kantor menugaskan pegawai mengikuti pelatihan demi pelatihan.					
8	Otoritas kantor memperkenalkan dan melakukan rotasi kerja secara kontinyu.					
9	Otoritas kantor melakukan evaluasi kinerja untuk membantu pegawai menyesuaikan diri dan memberikan pemahaman atas prospek serta promosi.					
10	Otoritas kantor membantu pegawai menemukan keseimbangan antara pekerjaan dengan keluarga.					
11	Otoritas kantor mempertimbangkan jalur karir pegawai dalam organisasi.					
12	Otoritas kantor mempertimbangkan penawaran program karir ganda untuk memungkinkan pegawai memilih arah masa depan tanpa membahayakan prospek promosi.					

13	Otoritas kantor mengembangkan pegawai untuk menjadi konsultan profesional atau dosen.					
14	Otoritas kantor mengembangkan penilaian kinerja yang objektif.					
15	Otoritas kantor mendorong pegawai belajar keterampilan interpersonal, keterampilan konseling, dll.					
16	Otoritas kantor membantu pegawai bersama-sama memformulasikan rencana pengembangan yang melibatkan peran-peran yang lebih menantang.					
17	Otoritas kantor memelihara kinerja pegawai pada tingkat yang tinggi.					
18	Otoritas kantor memperluas wawasan profesional pegawai.					
19	Otoritas kantor berusaha memperluas jaringan profesional pegawai.					
20	Otoritas kantor mendesain penghargaan yang bersifat material dan sistem motivasi bagi pegawai					
21	Otoritas kantor menyubsidi aktivitas edukasi eksternal bagi pegawai					
22	Otoritas kantor menyediakan hubungan interpersonal yang bersifat konseling dan bimbingan berdasarkan kebutuhan spesifik pegawai.					
23	Otoritas kantor melakukan upaya pemantapan rencana suksesi dan pelatihan pergantian.					
24	Otoritas kantor memberikan rencana pensiun dan konseling bagi pegawai.					
25	Otoritas kantor memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melakukan penilaian diri agar dapat menjaga atau meningkatkan kinerjanya.					
26	Otoritas kantor mendesain standar dasar pekerjaan bagi para pegawai.					
27	Otoritas kantor mendorong partisipasi pegawai dalam organisasi.					
28	Otoritas kantor memberikan konseling dan pelepasan peran kepada pegawai.					

Bagian Dua
KOMPENSASI

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Gaji bulanan yang diberikan kepada saya tepat waktu					
2	Pemberian gaji bulanan memberikan perasaan aman dan tentram					
3	Gaji bulanan mendorong saya untuk terus bekerja					
4	Gaji bulanan mencukupi untuk kebutuhan hidup saya dan keluarga					
5	Gaji bulanan menjamin kelangsungan hidup saya dan keluarga					
6	Gaji bulanan tidak pernah dipotong atau dikurangi tanpa persetujuan saya					
7	Kenaikan gaji bulanan mengikuti perkembangan kondisi ekonomi, moneter dan sosial budaya					
8	Pemberian gaji bulanan memotivasi saya dalam bekerja					
9	Insentif yang saya terima sesuai dengan harapan					
10	Insentif yang saya terima diberikan secara konsisten sesuai dengan prestasi saya					
11	Insentif yang saya terima membuat saya makin giat dan rajin bekerja					
12	Insentif yang saya terima sangat membantu untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari					
13	Insentif yang saya terima sesuai dengan ketentuan yang saya ketahui					
14	Saya merasa aman dalam bekerja karena kantor memberikan tunjangan khusus untuk perlindungan dari bahaya cedera					
15	Meksipun pada hari-hari besar saya tidak bekerja namun saya memperoleh tunjangan (diluar gaji bulanan)					
16	Saya tidak perlu khawatir atas masa depan karena kantor memberikan tunjangan khusus jika saya tidak mampu lagi bekerja secara menetap karena suatu kecelakaan kerja					

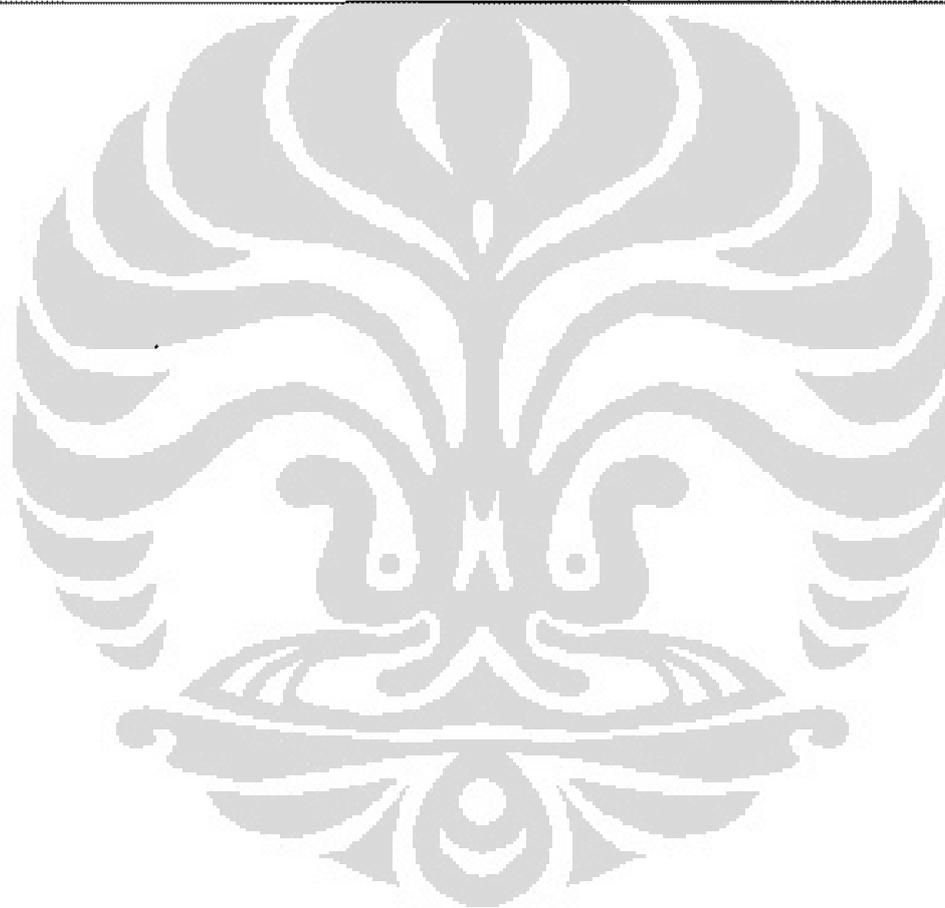
17	Kantor memberikan tunjangan khusus kematian bagi saya					
18	Secara berkala kantor mengadakan wisata yang seluruh biaya transport dan akomidasinya ditanggung kantor					
19	Kantor memberikan tunjangan perumahan kepada saya					
20	Saya tidak perlu khawatir karena kantor memberikan perlindungan dari bahaya sakit dalam bentuk tunjangan					
21	Saya memperoleh tunjangan saat cuti					
22	Organisasi menyediakan tunjangan hari tua					



Bagian Tiga
MOTIVASI KERJA

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1	Saya berusaha menyelesaikan setiap pekerjaan tepat waktu.					
2	Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan yang belum selesai sekalipun harus kerja lembur.					
3	Saya berupaya menyelesaikan setiap tugas sesuai standar yang berlaku.					
4	Supaya tidak terjadi kesalahan yang sama, saya berusaha melakukan koreksi.					
5	Setiap keputusan yang saya ambil, saya pikirkan secara matang.					
6	Saya menerima risiko atas setiap keputusan yang saya ambil.					
10	Saya menyukai pekerjaan yang memiliki derajat kesulitan tinggi.					
11	Setiap kritik yang membangun saya terima dengan senang hati.					
12	Kritik adalah cambuk untuk maju.					
13	Saya senang pimpinan memberikan umpan balik atas hasil kerja saya.					
14	Saya mengakui kesalahan bila dikarenakan perbuatan saya.					
15	Jika berbuat salah saya berusaha memperbaikinya.					
16	Saya berusaha menemukan cara-cara baru yang lebih efektif untuk menyelesaikan setiap tugas atau pekerjaan.					
17	Saya berupaya berpikir alternatif dalam menyelesaikan pekerjaan yang sulit.					
18	Saya tidak mau menyia-nyiakan waktu untuk menyelesaikan setiap pekerjaan.					
19	Saya senang jika dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari target.					

20	Saya berusaha memanfaatkan waktu luang untuk menuntaskan pekerjaan yang tertunda.					
21	Saya berusaha maksimal untuk menuntaskan setiap gugus tugas yang diberikan pimpinan.					
22	Saya berusaha maksimal untuk menjadi pegawai yang berprestasi.					
23	Saya berusaha agar prestasi saya lebih baik dibandingkan rekan sekerja.					
24	Saya merasa senang jika dapat mengerjakan tugas lebih baik daripada rekan sekantor.					



DATA ORDINAL VARIABEL PENGEMBANGAN KARIR

LAMPIRAN II

No	X1_01	X1_02	X1_03	X1_04	X1_05	X1_06	X1_07	X1_08	X1_09	X1_10	X1_11
1	2	4	2	2	2	5	2	4	4	4	2
2	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
4	3	4	4	4	2	4	2	4	4	4	2
5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4
6	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3
7	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
8	3	2	4	4	4	4	4	2	3	3	2
9	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
10	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4
12	3	2	4	4	2	4	2	2	2	4	2
13	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3
14	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3
15	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3
16	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3
17	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3
18	2	3	4	3	2	4	3	3	4	3	3
19	4	3	4	4	2	3	2	1	2	4	4
20	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	4	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3
25	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4
26	5	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3
27	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	3
28	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4

29	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3
30	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
31	4	4	5	5	3	5	4	4	4	4	5
32	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	3	5	3	2	2	4	2	2	2	2	4
35	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
36	3	1	2	2	2	3	1	3	2	2	4
37	4	4	3	4	3	4	3	5	3	4	3
38	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	2
39	5	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
41	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	4
42	5	4	4	5	4	5	4	5	5	3	2
43	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3
44	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
47	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5
48	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
49	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
50	5	4	5	5	4	4	5	4	3	3	3
51	4	4	4	5	4	3	3	4	5	4	4
52	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4
53	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
54	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4
55	4	4	5	5	4	2	3	3	4	4	3
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3
58	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3
59	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4

60	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4
61	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
62	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
63	4	5	5	4	3	4	2	4	4	3	3
64	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3
65	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3
66	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3
67	4	2	5	5	3	4	4	2	4	4	4
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
69	3	4	3	2	2	5	2	2	2	2	5
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
71	4	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5
72	5	4	5	4	4	5	5	3	5	4	4
73	3	2	4	4	4	5	5	5	5	3	3
74	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4
75	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3
76	3	1	2	2	2	4	1	3	2	2	4
77	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4
78	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	2
79	5	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4
80	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
81	3	2	4	4	4	4	4	2	3	3	2
82	4	5	3	4	2	4	3	5	4	5	4
83	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	4	4	3	3	3	4	3	4	5	4	4
85	3	2	4	4	2	4	2	2	2	4	2
86	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
87	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	2
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
89	5	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3

X1_12	X1_13	X1_14	X1_15	X1_16	X1_17	X1_18	X1_19	X1_20	X1_21	X1_22	X1_23
2	2	4	2	4	3	2	5	4	2	4	5
3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	3	4	4	2	4	3	3	3	3
5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5
4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4
5	4	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
5	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4
4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3
2	3	2	2	4	3	2	2	2	2	3	1
3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4
5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4

4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	2	4	2	2	2	2	4	3	4
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	2
3	3	3	2	2	4	3	4	2	4	3	2
4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4
5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3
5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	4	4	4	5	4	4	3	5	4	3	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4
4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	3	4
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5
4	4	4	3	3	4	1	4	2	4	4	3
4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5
4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4
5	4	3	2	4	4	2	2	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
2	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4
4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5
2	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	2
4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4
3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	3	4
4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4
4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	4	3	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4
2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2
4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4

DATA ORDINAL VARIABEL KOMPENSASI

X1_24	X1_25	X1	No	X2_01	X2_02	X2_03	X2_04	X2_05	X2_06
4	4	80	1	5	5	5	2	5	1
4	3	89	2	4	4	4	3	4	4
4	4	97	3	2	3	4	3	3	3
4	3	81	4	5	4	4	2	5	3
5	4	115	5	5	5	5	5	5	5
4	4	104	6	5	4	4	4	4	4
4	4	91	7	4	4	4	3	4	4
4	2	85	8	4	4	4	4	4	3
5	5	121	9	5	5	5	5	5	5
4	4	103	10	4	4	4	4	4	4
4	2	99	11	4	4	4	4	4	4
2	2	63	12	4	4	4	2	4	1
3	3	83	13	4	4	4	3	4	3
4	4	104	14	5	5	4	4	4	3
5	4	114	15	5	4	5	4	5	5
3	3	83	16	4	4	4	3	5	3
5	5	112	17	5	5	4	5	5	4
4	3	83	18	5	3	4	4	3	5
2	1	64	19	5	2	3	1	2	1
2	2	60	20	4	3	4	2	5	2
5	5	125	21	5	5	5	5	5	5
4	4	106	22	5	4	4	4	5	4
5	5	125	23	4	5	3	5	4	5
4	3	90	24	4	4	4	3	2	2
4	4	112	25	5	5	5	3	4	4
4	4	100	26	3	4	4	4	4	4
5	4	106	27	5	4	4	3	4	2
4	5	104	28	5	5	5	2	4	2

3	3	105	29	5	4	4	2	4	2
3	4	94	30	4	4	4	4	4	4
4	4	106	31	5	4	4	3	4	3
5	3	119	32	5	4	4	2	4	3
5	5	125	33	5	5	4	5	4	5
3	3	72	34	4	3	3	2	4	2
4	4	106	35	4	4	4	4	4	5
3	3	71	36	4	4	4	4	3	4
3	3	81	37	4	4	4	4	2	4
4	3	91	38	5	5	5	5	4	4
5	4	104	39	5	5	5	4	5	5
4	3	96	40	4	4	5	4	4	4
4	4	110	41	5	4	4	4	4	3
4	2	99	42	5	5	5	3	4	3
4	4	101	43	4	5	4	4	4	5
4	4	98	44	4	4	4	3	4	4
4	4	99	45	4	4	4	4	4	4
5	5	120	46	5	5	5	2	5	5
5	5	122	47	5	4	3	2	5	5
5	5	122	48	5	4	3	1	5	3
4	3	95	49	5	4	4	4	4	4
4	4	102	50	5	2	4	2	4	5
4	2	100	51	4	5	4	4	4	4
4	4	97	52	4	4	4	3	3	4
4	4	104	53	5	5	4	3	4	4
4	4	110	54	5	5	4	4	5	5
4	3	98	55	5	5	5	2	4	2
5	4	122	56	4	4	4	2	3	3
4	4	105	57	4	4	4	3	4	5
4	3	94	58	4	4	4	4	4	4
4	4	102	59	4	4	4	4	4	4

4	4	110	60	4	4	4	4	4	3
5	5	107	61	5	4	4	4	5	5
4	4	106	62	4	4	4	4	5	4
4	3	88	63	5	5	1	4	4	4
4	4	87	64	4	4	4	4	4	4
4	5	109	65	5	4	3	4	5	4
3	2	82	66	2	3	3	4	3	4
4	4	93	67	5	5	5	4	5	5
5	4	110	68	5	5	5	4	5	5
3	3	74	69	4	3	3	2	4	2
4	4	102	70	5	4	4	3	5	5
5	4	113	71	5	5	5	5	5	5
4	4	111	72	4	4	3	4	4	3
4	4	98	73	4	4	3	4	1	5
4	4	86	74	4	4	3	4	3	2
4	4	91	75	4	4	4	5	5	5
3	3	81	76	3	2	4	3	3	2
4	4	95	77	4	2	4	2	2	4
4	3	96	78	5	5	5	5	4	4
5	4	101	79	5	5	5	4	5	5
4	4	91	80	4	4	4	3	4	4
4	2	90	81	4	4	4	4	4	3
5	5	105	82	5	4	4	5	3	4
4	4	102	83	4	4	4	4	4	4
4	2	91	84	4	4	4	4	4	4
2	2	63	85	4	4	4	2	4	1
4	4	109	86	4	4	4	4	4	3
5	5	100	87	5	4	4	4	5	5
4	4	101	88	4	4	4	4	5	4
4	4	100	89	5	4	4	4	4	4

X2_07	X2_08	X2_09	X2_10	X2_11	X2_12	X2_13	X2_14	X2_15	X2_16
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4
4	3	3	4	4	3	4	2	3	4
3	2	3	3	4	4	3	2	4	3
3	4	4	4	4	2	4	2	4	2
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
3	3	3	3	4	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	3	4	4	4	4	5	4	4	4
2	2	2	2	4	3	4	4	4	3
4	3	3	4	4	3	3	3	4	3
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	2	2	4	4	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	3	2	2	2	4
4	5	4	4	5	5	4	4	5	3
3	2	2	3	4	2	3	2	4	5
1	1	2	2	1	2	3	2	2	3
3	3	3	4	4	3	4	2	2	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4	4	3	5
2	2	2	2	4	2	4	2	4	4
4	3	4	4	2	4	4	4	5	5
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
3	4	4	5	5	4	3	2	4	4
4	2	4	4	4	5	5	5	5	5

4	4	4	5	5	3	3	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	3	4	3	3	4
3	2	2	2	3	2	4	3	2	4
4	4	5	4	4	4	5	4	5	5
3	2	2	4	4	3	3	3	3	5
4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
3	4	3	4	4	3	3	4	4	3
4	4	4	3	4	3	4	2	4	3
4	3	4	4	5	4	4	3	4	4
5	5	4	4	4	4	5	3	5	5
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
3	4	3	3	5	3	3	1	5	5
4	4	4	4	5	3	4	3	5	5
4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	4	3	3	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	2	3	5	5	5
4	5	4	5	5	4	3	4	4	3
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	2	4	4	5
4	3	4	5	5	4	3	4	4	5
4	3	3	4	3	3	4	5	5	5
4	4	4	4	4	3	4	5	5	5
4	1	3	4	3	4	2	4	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	5	4	4	3	4	5	5
4	5	5	4	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5

4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
4	3	3	4	4	3	4	3	3	5
4	4	3	4	5	3	3	3	3	4
5	5	4	5	5	5	3	5	4	5
2	3	4	3	3	3	3	3	4	2
5	3	5	4	3	4	4	5	5	5
5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
3	2	2	4	4	3	3	3	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	2	2	3	2	4	3	2	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	2	2	4	4	3	3	3	3	5
4	4	4	4	3	4	4	5	4	4
3	3	2	2	3	4	1	2	2	3
3	3	4	3	3	4	3	4	3	4
4	3	4	4	4	5	5	3	4	4
5	5	4	4	4	4	5	3	5	5
3	3	3	3	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	2	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	3	4	4	4	4	5	4	4	4
2	2	4	4	3	4	4	4	4	3
4	3	4	4	3	4	1	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3	5	5	4
4	4	4	4	4	5	5	4	5	4
4	4	4	5	4	4	4	4	5	4

**DATA ORDINAL VARIABEL MOTIVASI
KERJA**

X2_17	X2_18	X2_19	X2_20	X2	No	Y_01	Y_02	Y_03	Y_04
2	1	5	5	83	1	5	4	4	4
3	4	4	4	72	2	5	4	4	4
3	2	2	5	61	3	4	3	3	4
2	4	2	4	68	4	4	3	4	4
5	5	5	4	98	5	5	5	5	5
3	3	3	4	75	6	5	4	5	5
4	4	4	4	73	7	4	4	4	4
4	4	4	4	78	8	4	4	4	4
5	5	5	5	97	9	5	5	5	5
4	3	4	4	78	10	4	4	4	4
4	4	4	4	80	11	4	4	4	4
3	3	4	4	63	12	4	3	4	4
3	3	4	4	70	13	4	4	4	4
4	4	4	4	82	14	4	5	4	4
5	3	5	5	86	15	5	4	4	4
5	5	1	1	68	16	4	5	5	5
5	4	5	4	89	17	5	3	5	5
4	2	5	5	70	18	4	3	4	3
1	1	1	3	39	19	4	4	4	5
2	3	2	2	61	20	4	4	4	4
5	5	5	5	100	21	5	4	5	5
5	5	5	5	91	22	5	4	5	5
3	3	3	5	81	23	4	4	4	4
4	4	4	3	62	24	4	2	4	4
5	5	5	5	85	25	4	4	4	4
2	3	2	4	72	26	4	4	4	4
4	3	3	4	74	27	5	4	5	5
5	5	5	5	86	28	4	4	4	4

4	2	2	4	73	29	4	3	4	4
4	4	4	4	81	30	4	3	4	4
3	3	4	4	72	31	5	4	4	4
2	2	4	2	59	32	4	2	4	4
4	5	4	4	89	33	5	5	5	5
3	3	3	5	64	34	5	4	4	4
4	4	4	4	83	35	4	4	5	5
2	2	4	4	70	36	4	3	4	4
4	3	2	3	69	37	4	4	4	5
3	3	3	4	80	38	5	4	4	4
3	3	5	5	89	39	5	5	5	5
4	3	4	4	78	40	5	4	4	4
5	4	3	5	76	41	4	2	4	5
5	3	2	4	80	42	5	4	4	5
5	4	5	4	86	43	4	4	5	4
4	4	4	4	79	44	4	4	4	4
4	4	4	4	79	45	5	4	4	4
5	5	5	5	96	46	5	4	5	5
5	5	5	5	87	47	4	4	4	4
5	5	5	5	80	48	4	4	4	5
3	3	2	4	78	49	4	4	4	4
4	4	4	4	81	50	5	4	4	5
5	4	4	4	80	51	4	4	4	4
5	5	5	5	83	52	5	4	4	5
5	5	5	5	84	53	5	4	5	5
5	4	5	5	89	54	4	4	5	4
5	5	5	5	78	55	5	4	4	4
4	4	4	4	75	56	4	4	4	4
5	4	4	4	81	57	4	4	4	5
5	5	4	5	87	58	5	4	4	4
4	4	4	4	81	59	5	4	4	4

3	4	4	4	76	60	5	4	5	5
4	4	4	4	87	61	4	4	4	4
4	4	4	5	84	62	4	4	4	4
3	4	4	4	74	63	5	5	5	4
3	4	4	4	75	64	4	3	5	5
5	4	5	5	90	65	4	5	5	5
3	3	3	2	60	66	4	3	2	4
5	5	5	5	92	67	5	5	5	5
5	5	5	5	95	68	5	4	4	4
3	3	3	5	64	69	5	4	4	4
5	5	5	5	88	70	4	4	4	4
5	5	5	5	100	71	5	4	5	5
2	2	4	2	59	72	4	4	4	5
4	4	4	4	76	73	5	4	3	4
3	3	3	5	66	74	5	4	4	4
4	4	4	4	83	75	4	4	5	4
2	2	4	4	54	76	4	3	4	4
3	2	2	4	63	77	4	4	4	3
3	3	3	4	81	78	4	4	3	4
3	3	5	5	89	79	5	3	5	4
4	4	4	4	74	80	4	4	4	4
1	4	4	4	73	81	4	4	4	4
3	5	5	5	82	82	5	4	3	3
5	3	4	4	81	83	4	4	4	4
4	4	4	4	80	84	4	4	4	4
3	3	4	4	67	85	4	3	4	4
3	4	4	4	73	86	5	4	5	5
4	4	4	4	83	87	4	4	4	4
4	4	4	5	85	88	4	4	4	4
5	5	5	5	87	89	5	5	4	4

Y_05	Y_06	Y_07	Y_08	Y_09	Y_10	Y_11	Y_12	Y_13	Y_14
5	4	4	4	5	4	4	5	4	4
4	3	4	4	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	3	4	4	3	3	3
4	4	2	2	5	4	4	4	4	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	5	5	4	4	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

4	3	4	4	5	5	4	4	3	4
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
5	4	5	4	2	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	5	5	5	4	4
5	5	4	5	4	4	4	4	5	4
4	5	5	4	5	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	4	4	4	5	4	5	4	4	4
4	3	4	4	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	3	4	5	4	4	3
5	4	5	5	5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	3	5	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
4	4	5	4	2	4	4	3	4	4
3	4	4	4	4	4	4	5	4	5
4	4	4	5	3	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	5	3	5	3	4	4	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	3	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	3	5	4	4	4
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4	5	4

Y_15	Y_16	Y_17	Y_18	Y_19	Y_20	Y
4	2	4	4	4	5	83
5	4	5	5	4	4	88
4	3	4	4	4	4	76
4	4	4	4	3	3	77
5	5	5	5	5	5	100
5	4	4	4	4	3	86
4	4	4	4	4	4	83
4	4	4	4	4	4	80
5	5	5	5	5	5	100
4	4	4	4	4	4	80
4	4	4	4	4	4	80
4	3	4	4	4	4	78
4	4	4	4	4	4	80
4	4	4	4	4	4	81
5	4	5	5	4	4	88
1	5	5	5	5	5	90
5	5	5	5	5	5	98
4	3	4	4	4	5	73
5	4	4	3	3	4	76
5	4	4	4	4	4	79
5	5	5	5	5	5	99
5	4	5	5	4	4	91
4	4	4	4	4	3	80
4	4	4	4	4	4	78
5	5	5	5	5	5	87
4	4	4	4	4	4	80
5	5	5	5	5	5	93
4	4	4	4	4	4	80

4	5	5	5	5	5	84
4	5	5	4	4	3	78
4	5	5	5	4	5	89
2	4	4	4	4	4	76
5	5	5	5	5	5	100
4	3	4	4	4	4	80
5	5	5	5	4	4	87
4	5	5	4	3	3	77
4	4	4	4	2	2	77
5	5	5	4	4	4	87
4	5	5	5	5	5	93
4	4	4	4	4	4	81
5	5	4	4	4	2	85
5	4	4	5	4	4	88
4	4	4	4	4	5	86
4	4	4	4	4	4	80
5	4	4	4	4	4	86
5	5	5	5	5	5	99
5	5	5	5	5	5	96
5	5	5	5	5	5	97
4	4	4	4	4	4	79
4	5	4	4	4	4	88
4	4	4	4	4	4	81
4	4	4	5	4	4	85
4	3	4	4	3	4	90
5	4	4	4	4	4	85
5	4	5	5	4	4	88
4	4	4	4	4	4	78
4	2	4	4	4	4	80
4	4	4	5	4	4	84
4	4	4	4	4	4	81

4	5	5	5	5	5	95
4	4	4	5	4	4	81
5	4	4	4	4	4	82
5	4	5	5	3	3	84
5	4	4	4	4	4	89
5	5	5	5	5	5	99
4	4	4	4	4	3	76
5	5	4	4	4	4	96
5	5	5	4	4	3	87
4	3	4	4	4	4	80
5	4	4	4	4	4	84
5	5	5	5	5	5	96
2	4	4	4	4	4	81
5	5	5	5	5	5	96
4	3	4	4	4	4	80
5	3	4	5	4	4	83
4	5	3	4	3	3	75
4	4	4	4	2	2	73
4	4	5	4	4	4	81
3	5	4	4	5	5	83
4	4	4	4	4	4	84
4	4	5	5	5	4	83
4	3	4	5	5	5	80
4	4	4	4	4	4	80
4	5	5	5	5	4	85
4	3	4	4	4	4	79
4	5	3	5	4	4	85
3	4	5	5	4	4	84
4	4	4	4	4	4	81
5	4	5	5	4	4	88

DATA INTERVAL VARIABEL PENGEMBANGAN KARIR

LAMPIRAN III

No	X1_01	X1_02	X1_03	X1_04	X1_05	X1_06	X1_07	X1_08	X1_09	X1_10	X1_11
1	1.000	3.165	1.000	1.000	1.000	4.826	1.990	3.702	2.729	3.403	1.000
2	2.890	3.165	2.804	2.592	1.858	1.985	1.990	2.719	2.729	3.403	3.027
3	2.890	3.165	2.804	2.592	2.744	3.366	1.990	3.702	2.729	3.403	3.027
4	1.912	3.165	2.804	2.592	1.000	3.366	1.990	3.702	2.729	3.403	1.000
5	4.161	3.165	4.141	3.952	2.744	4.826	3.571	5.019	2.729	3.403	3.027
6	4.161	4.461	2.804	2.592	3.943	3.366	3.571	3.702	4.005	3.403	2.081
7	2.890	3.165	2.804	2.592	2.744	3.366	2.735	3.702	1.785	2.200	2.081
8	1.912	1.848	2.804	2.592	2.744	3.366	3.571	2.029	1.785	2.200	1.000
9	4.161	4.461	4.141	3.952	3.943	3.366	3.571	5.019	4.005	4.716	4.111
10	4.161	4.461	4.141	3.952	2.744	4.826	3.571	3.702	2.729	3.403	3.027
11	2.890	3.165	2.804	2.592	2.744	1.985	3.571	3.702	4.005	3.403	3.027
12	1.912	1.848	2.804	2.592	1.000	3.366	1.990	2.029	1.000	3.403	1.000
13	2.890	3.165	2.804	2.592	1.858	3.366	2.735	3.702	2.729	2.200	2.081
14	2.890	4.461	4.141	3.952	3.943	4.826	3.571	3.702	2.729	3.403	2.081
15	4.161	4.461	4.141	3.952	3.943	3.366	4.711	3.702	2.729	3.403	2.081
16	2.890	2.320	2.804	2.592	1.858	3.366	2.735	3.702	2.729	2.200	2.081
17	4.161	4.461	4.141	3.952	2.744	4.826	4.711	5.019	4.005	2.200	2.081
18	1.000	2.320	2.804	1.629	1.000	3.366	2.735	2.719	2.729	2.200	2.081
19	2.890	2.320	2.804	2.592	1.000	1.985	1.990	1.000	1.000	3.403	3.027
20	1.000	1.848	1.784	1.629	1.000	1.985	1.990	2.029	1.785	2.200	1.000
21	4.161	4.461	4.141	3.952	3.943	4.826	4.711	5.019	4.005	4.716	4.111
22	2.890	3.165	4.141	3.952	3.943	3.366	4.711	2.719	2.729	3.403	3.027
23	4.161	4.461	4.141	3.952	3.943	4.826	4.711	5.019	4.005	4.716	4.111
24	2.890	1.848	2.804	2.592	2.744	3.366	3.571	3.702	2.729	2.200	2.081
25	4.161	4.461	4.141	3.952	2.744	3.366	4.711	3.702	4.005	3.403	3.027
26	4.161	3.165	4.141	2.592	2.744	3.366	2.735	3.702	2.729	2.200	2.081
27	4.161	4.461	4.141	2.592	2.744	3.366	4.711	3.702	2.729	2.200	2.081
28	2.890	3.165	2.804	2.592	2.744	3.366	3.571	3.702	4.005	4.716	3.027

29	4.161	3.165	4.141	3.952	3.943	4.826	4.711	3.702	2.729	3.403	2.081
30	2.890	3.165	2.804	2.592	1.858	3.366	3.571	3.702	2.729	2.200	2.081
31	2.890	3.165	4.141	3.952	1.858	4.826	3.571	3.702	2.729	3.403	4.111
32	4.161	4.461	4.141	3.952	3.943	4.826	4.711	2.719	4.005	4.716	4.111
33	4.161	4.461	4.141	3.952	3.943	4.826	4.711	5.019	4.005	4.716	4.111
34	1.912	4.461	1.784	1.000	1.000	3.366	1.990	2.029	1.000	1.000	3.027
35	2.890	4.461	4.141	3.952	3.943	3.366	3.571	3.702	2.729	3.403	3.027
36	1.912	1.000	1.000	1.000	1.000	1.985	1.000	2.719	1.000	1.000	3.027
37	2.890	3.165	1.784	2.592	1.858	3.366	2.735	5.019	1.785	3.403	2.081
38	2.890	3.165	4.141	2.592	1.858	3.366	3.571	3.702	1.785	2.200	1.000
39	4.161	4.461	4.141	3.952	2.744	4.826	2.735	3.702	2.729	3.403	3.027
40	2.890	3.165	2.804	2.592	2.744	3.366	3.571	3.702	2.729	3.403	2.081
41	4.161	3.165	4.141	3.952	2.744	4.826	4.711	2.719	4.005	4.716	3.027
42	4.161	3.165	2.804	3.952	2.744	4.826	3.571	5.019	4.005	2.200	1.000
43	4.161	3.165	2.804	2.592	1.858	3.366	2.735	3.702	2.729	3.403	2.081
44	2.890	3.165	2.804	2.592	1.858	3.366	2.735	3.702	2.729	3.403	2.081
45	2.890	3.165	2.804	2.592	2.744	3.366	3.571	3.702	2.729	3.403	3.027
46	4.161	4.461	4.141	3.952	3.943	4.826	4.711	5.019	4.005	3.403	4.111
47	4.161	4.461	4.141	3.952	3.943	4.826	3.571	5.019	4.005	2.200	4.111
48	4.161	4.461	2.804	2.592	2.744	4.826	4.711	5.019	4.005	4.716	4.111
49	2.890	3.165	2.804	2.592	2.744	3.366	2.735	2.719	2.729	2.200	2.081
50	4.161	3.165	4.141	3.952	2.744	3.366	4.711	3.702	1.785	2.200	2.081
51	2.890	3.165	2.804	3.952	2.744	1.985	2.735	3.702	4.005	3.403	3.027
52	2.890	3.165	2.804	2.592	1.858	3.366	2.735	3.702	2.729	2.200	3.027
53	4.161	4.461	2.804	3.952	3.943	3.366	3.571	3.702	2.729	3.403	3.027
54	4.161	4.461	4.141	3.952	2.744	3.366	3.571	2.719	4.005	3.403	3.027
55	2.890	3.165	4.141	3.952	2.744	1.000	2.735	2.719	2.729	3.403	2.081
56	4.161	4.461	4.141	3.952	3.943	4.826	4.711	5.019	4.005	4.716	4.111
57	4.161	4.461	4.141	3.952	3.943	3.366	3.571	3.702	2.729	3.403	2.081
58	2.890	3.165	1.784	2.592	1.858	1.985	3.571	2.719	2.729	2.200	2.081
59	4.161	4.461	2.804	2.592	2.744	3.366	3.571	3.702	2.729	3.403	3.027

60	4.161	4.461	4.141	3.952	3.943	4.826	3.571	5.019	4.005	2.200	3.027
61	4.161	3.165	2.804	3.952	2.744	3.366	3.571	3.702	2.729	3.403	4.111
62	2.890	3.165	2.804	2.592	2.744	3.366	3.571	3.702	4.005	4.716	4.111
63	2.890	4.461	4.141	2.592	1.858	3.366	1.990	3.702	2.729	2.200	2.081
64	2.890	3.165	1.784	1.629	1.858	3.366	3.571	3.702	2.729	3.403	2.081
65	4.161	3.165	4.141	3.952	2.744	3.366	4.711	3.702	2.729	3.403	2.081
66	1.912	2.320	2.804	2.592	1.858	1.985	2.735	2.719	1.785	3.403	2.081
67	2.890	1.848	4.141	3.952	1.858	3.366	3.571	2.029	2.729	3.403	3.027
68	4.161	4.461	4.141	3.952	3.943	4.826	4.711	5.019	4.005	4.716	3.027
69	1.912	3.165	1.784	1.000	1.000	4.826	1.990	2.029	1.000	1.000	4.111
70	2.890	3.165	2.804	2.592	2.744	3.366	3.571	3.702	2.729	3.403	4.111
71	2.890	2.320	4.141	3.952	3.943	3.366	4.711	3.702	4.005	3.403	4.111
72	4.161	3.165	4.141	2.592	2.744	4.826	4.711	2.718	4.005	3.403	3.027
73	1.912	1.848	2.804	2.592	2.744	4.826	4.711	5.019	4.005	2.200	2.081
74	2.890	3.165	2.804	2.592	2.744	3.366	1.990	2.029	1.000	3.403	3.027
75	1.912	2.320	2.804	1.629	2.744	3.366	3.571	3.702	2.729	2.200	2.081
76	1.912	1.000	1.000	1.000	1.000	3.366	1.000	2.719	1.000	1.000	3.027
77	2.890	3.165	2.804	2.592	2.744	3.366	2.735	5.019	2.729	3.403	3.027
78	2.890	3.165	4.141	2.592	1.858	3.366	3.571	3.702	1.785	2.200	1.000
79	4.161	4.461	4.141	3.952	2.744	4.826	2.735	3.702	2.729	3.403	3.027
80	2.890	3.165	2.804	2.592	2.744	3.366	2.735	3.702	1.785	2.200	2.081
81	1.912	1.848	2.804	2.592	2.744	3.366	3.571	2.029	1.785	2.200	1.000
82	2.890	4.461	1.784	2.592	1.000	3.366	2.735	5.019	2.729	4.716	3.027
83	4.161	4.461	2.804	2.592	2.744	3.366	3.571	3.702	2.729	3.403	3.027
84	2.890	3.165	1.784	1.629	1.858	3.366	2.735	3.702	4.005	3.403	3.027
85	1.912	1.848	2.804	2.592	1.000	3.366	1.990	2.029	1.000	3.403	1.000
86	4.161	4.461	4.141	3.952	3.943	4.826	3.571	5.019	2.729	3.403	4.111
87	4.161	3.165	2.804	3.952	2.744	3.366	3.571	3.702	1.785	2.200	1.000
88	2.890	3.165	2.804	2.592	2.744	3.366	3.571	3.702	2.729	3.403	3.027
89	4.161	3.165	4.141	3.952	2.744	3.366	3.571	3.702	1.785	2.200	2.081

X1_12	X1_13	X1_14	X1_15	X1_16	X1_17	X1_18	X1_19	X1_20	X1_21	X1_22	X1_23
1.000	1.000	3.307	1.000	2.921	1.753	1.985	4.117	2.776	1.000	3.106	4.877
1.749	3.091	3.307	2.734	2.921	2.887	2.773	2.820	1.788	3.148	1.000	3.500
1.749	3.091	3.307	2.734	2.921	2.887	3.778	2.820	2.776	3.148	3.106	3.500
1.749	1.000	1.912	1.689	2.921	2.887	1.985	2.820	1.788	1.833	1.974	2.427
3.949	4.439	3.307	4.143	4.328	4.291	3.778	4.117	4.111	3.148	4.439	4.877
3.949	3.091	3.307	2.734	2.921	2.887	3.778	1.819	2.776	3.148	3.106	4.877
2.669	1.952	3.307	1.689	2.921	1.753	3.778	2.820	1.788	1.833	3.106	3.500
3.949	3.091	3.307	2.734	2.921	2.887	2.773	1.000	1.000	3.148	3.106	3.500
3.949	4.439	4.922	4.143	4.328	2.887	3.778	4.117	4.111	4.763	4.439	4.877
2.669	3.091	3.307	2.734	2.921	2.887	3.778	1.819	1.788	3.148	3.106	3.500
2.669	3.091	3.307	2.734	2.921	2.887	3.778	2.820	2.776	3.148	3.106	4.877
1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	3.778	2.820	1.000	1.000	1.000	1.929
1.749	1.952	1.912	1.689	1.748	1.753	2.773	2.820	1.788	1.833	1.974	2.427
2.669	3.091	3.307	2.734	2.921	2.887	3.778	2.820	2.776	3.148	3.106	3.500
3.949	3.091	4.922	4.143	4.328	4.291	5.051	4.117	2.776	3.148	3.106	4.877
1.749	1.952	1.912	2.734	1.748	1.753	2.773	2.820	1.788	1.833	1.974	2.427
3.949	1.952	3.307	2.734	4.328	2.887	5.051	2.820	4.111	3.148	4.439	3.500
2.669	3.091	3.307	2.734	1.748	2.887	2.773	1.819	1.788	1.833	3.106	2.427
1.000	1.952	1.000	1.000	2.921	1.753	1.985	1.000	1.000	1.000	1.974	1.000
1.749	1.000	1.912	1.000	1.748	1.753	1.985	1.000	1.000	1.000	1.000	2.427
3.949	4.439	4.922	4.143	4.328	4.291	5.051	4.117	4.111	4.763	4.439	4.877
3.949	4.439	3.307	2.734	2.921	2.887	5.051	2.820	2.776	3.148	3.106	3.500
3.949	4.439	4.922	4.143	4.328	4.291	5.051	4.117	4.111	4.763	4.439	4.877
2.669	3.091	1.912	1.689	2.921	2.887	2.773	1.819	2.776	3.148	1.974	3.500
3.949	4.439	3.307	4.143	2.921	2.887	3.778	4.117	4.111	3.148	3.106	4.877
2.669	3.091	3.307	2.734	2.921	2.887	3.778	2.820	2.776	3.148	4.439	3.500
2.669	3.091	3.307	2.734	4.328	2.887	5.051	4.117	2.776	3.148	3.106	3.500
2.669	3.091	3.307	2.734	2.921	2.887	3.778	2.820	2.776	3.148	4.439	3.500

2.669	1.952	3.307	2.734	4.328	4.291	3.778	4.117	2.776	3.148	3.106	3.500
2.669	1.952	3.307	2.734	2.921	2.887	3.778	2.820	2.776	1.833	3.106	3.500
3.949	3.091	3.307	2.734	4.328	4.291	3.778	2.820	2.776	3.148	3.106	3.500
3.949	4.439	4.922	4.143	4.328	4.291	5.051	4.117	4.111	4.763	1.974	4.877
3.949	4.439	4.922	4.143	4.328	4.291	5.051	4.117	4.111	4.763	4.439	4.877
1.000	3.091	3.307	1.000	2.921	1.000	1.985	1.000	1.000	3.148	1.974	3.500
2.669	3.091	3.307	4.143	4.328	2.887	3.778	2.820	2.776	3.148	3.106	3.500
1.749	3.091	3.307	2.734	2.921	2.887	2.773	2.820	1.788	1.833	1.000	1.829
1.749	1.952	1.912	1.000	1.000	2.887	2.773	2.820	1.000	3.148	1.974	1.829
2.669	1.952	3.307	2.734	2.921	2.887	2.773	1.819	2.776	3.148	3.106	2.427
2.669	3.091	3.307	2.734	2.921	2.887	2.773	2.820	2.776	3.148	3.106	3.500
3.949	4.439	3.307	2.734	2.921	2.887	2.773	1.819	2.776	1.833	1.974	3.500
3.949	4.439	3.307	4.143	4.328	4.291	3.778	2.820	2.776	3.148	3.106	2.427
3.949	3.091	3.307	1.689	2.921	2.887	2.773	2.820	2.776	3.148	3.106	3.500
2.669	3.091	3.307	4.143	2.921	2.887	3.778	4.117	2.776	3.148	4.439	3.500
2.669	3.091	3.307	2.734	2.921	2.887	2.773	2.820	2.776	3.148	3.106	3.500
1.749	3.091	3.307	2.734	2.921	2.887	3.778	2.820	2.776	3.148	3.106	3.500
3.949	3.091	4.922	4.143	4.328	4.291	5.051	2.820	2.776	3.148	4.439	4.877
3.949	4.439	4.922	4.143	4.328	4.291	5.051	4.117	4.111	4.763	4.439	4.877
3.949	4.439	4.922	4.143	4.328	4.291	5.051	4.117	4.111	4.763	4.439	4.877
2.669	4.439	3.307	2.734	2.921	2.887	3.778	2.820	2.776	3.148	1.974	3.500
3.949	3.091	3.307	2.734	4.328	2.887	3.778	1.819	4.111	3.148	1.974	3.500
3.949	3.091	3.307	2.734	2.521	2.887	3.778	2.820	2.776	3.148	4.439	3.500
2.669	3.091	3.307	2.734	2.921	2.887	3.778	2.820	2.776	3.148	3.106	3.500
2.669	3.091	3.307	2.734	2.921	2.887	3.778	2.820	2.776	3.148	3.106	3.500
3.949	4.439	3.307	2.734	4.328	2.887	5.051	4.117	2.776	3.148	4.439	3.500
2.669	3.091	3.307	2.734	4.328	4.291	5.051	4.117	1.788	3.148	1.974	3.500
3.949	4.439	3.307	2.734	4.328	4.291	5.051	4.117	4.111	4.763	4.439	4.877
3.949	1.952	3.307	2.734	2.921	2.887	5.051	2.820	2.776	3.148	3.106	3.500
2.669	3.091	3.307	1.689	2.921	4.291	3.778	2.820	2.776	3.148	3.106	4.877
2.669	3.091	3.307	2.734	2.921	2.887	3.778	2.820	2.776	3.148	3.106	3.500

3.949	3.091	1.912	2.734	4.328	4.291	3.778	2.820	2.776	3.148	3.106	4.877
2.669	3.091	3.307	2.734	4.328	4.291	3.778	2.820	2.776	3.148	3.106	3.500
2.669	3.091	3.307	2.734	2.921	4.291	5.051	2.820	2.776	3.148	3.106	4.877
2.669	3.091	3.307	1.689	1.748	2.887	1.000	2.820	1.000	3.148	3.106	2.427
2.669	1.952	1.912	2.734	1.748	1.753	2.773	1.819	1.788	1.833	1.974	3.500
2.669	4.439	4.922	2.734	4.328	2.887	3.778	2.820	4.111	3.148	3.106	4.877
2.669	1.952	1.912	2.734	1.748	1.753	3.778	1.819	2.776	1.833	1.974	3.500
3.949	3.091	1.912	1.000	2.921	2.887	1.985	1.000	2.776	3.148	4.439	4.877
2.669	3.091	3.307	2.734	2.921	2.887	3.778	1.819	2.776	3.148	3.106	3.500
1.000	3.091	3.307	1.000	2.921	1.000	1.985	1.000	1.000	3.148	3.106	3.500
2.669	3.091	3.307	2.734	2.921	2.887	3.778	4.117	2.776	3.148	3.106	3.500
3.949	3.091	3.307	4.143	4.328	4.291	5.051	4.117	2.776	4.763	3.106	3.500
2.669	4.439	3.307	4.143	4.328	4.291	3.778	4.117	4.111	3.148	3.106	4.877
1.000	3.091	1.912	2.734	4.328	4.291	3.778	4.117	4.111	3.148	3.106	1.629
2.669	3.091	3.307	2.734	2.921	1.000	1.985	1.000	1.000	3.148	3.106	3.500
1.749	3.091	1.912	2.734	4.328	2.887	3.778	2.820	2.776	1.833	1.974	2.427
3.949	3.091	3.307	2.734	2.921	2.887	3.778	2.820	2.776	3.148	3.106	3.500
2.669	3.091	3.307	2.734	2.921	2.887	2.773	1.819	1.000	3.148	1.974	3.500
2.669	1.952	3.307	4.143	2.921	2.887	3.778	2.820	4.111	3.148	3.106	3.500
2.669	3.091	3.307	2.734	2.921	2.887	2.773	1.819	1.788	3.148	1.974	3.500
2.669	1.952	3.307	1.689	2.921	1.753	3.778	2.820	1.788	1.833	3.106	3.500
3.949	3.091	3.307	2.734	2.921	2.887	3.778	2.820	2.776	3.148	3.106	3.500
3.949	3.091	3.307	4.143	4.328	2.887	2.773	4.117	2.776	3.148	4.439	3.500
2.669	3.091	3.307	2.734	2.921	2.887	3.778	2.820	2.776	3.148	3.106	3.500
2.669	3.091	3.307	2.734	2.921	2.887	2.773	1.819	1.788	3.148	1.974	3.500
1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	3.778	2.820	1.000	1.000	1.000	1.829
2.669	1.952	3.307	2.734	2.921	4.291	3.778	2.820	2.776	3.148	3.106	4.877
2.669	1.952	3.307	2.734	4.328	2.887	3.778	2.820	2.776	3.148	3.106	3.500
2.669	3.091	3.307	2.734	2.921	2.887	3.778	2.820	2.776	3.148	3.106	4.877
2.669	1.952	3.307	2.734	2.921	2.887	3.778	4.117	2.776	3.148	3.106	3.500

DATA INTERVAL VARIABEL KOMPENSASI

X1_24	X1_25	X1	No	X2_01	X2_02	X2_03	X2_04	X2_05	X2_06
3.011	3.904	60.572	1	4.203	4.307	5.019	2.079	4.801	1.000
3.011	2.889	66.781	2	2.734	2.866	3.528	2.822	3.439	3.195
3.011	3.904	75.146	3	1.000	1.680	3.528	2.822	2.365	2.414
3.011	2.889	58.549	4	4.203	2.866	3.528	2.079	4.801	2.414
4.441	3.904	98.009	5	4.203	4.307	5.019	5.030	4.801	4.332
3.011	3.904	83.396	6	4.203	2.866	3.528	3.751	3.439	3.195
3.011	3.904	68.097	7	2.734	2.866	3.528	2.822	3.439	3.195
3.011	2.070	64.351	8	2.734	2.866	3.528	3.751	3.439	2.414
4.441	5.194	105.833	9	4.203	4.307	5.019	5.030	4.801	4.332
3.011	3.904	82.382	10	2.734	2.866	3.528	3.751	3.439	3.195
3.011	2.070	77.085	11	2.734	2.866	3.528	3.751	3.439	3.195
1.000	2.070	43.441	12	2.734	2.866	3.528	2.079	3.439	1.000
1.808	2.889	59.238	13	2.734	2.866	3.528	2.822	3.439	2.414
3.011	3.904	83.352	14	4.203	4.307	3.528	3.751	3.439	2.414
4.441	3.904	96.795	15	4.203	2.866	5.019	3.751	4.801	4.332
1.808	2.889	59.438	16	2.734	2.866	3.528	2.822	4.801	2.414
4.441	5.194	94.162	17	4.203	4.307	3.528	5.030	4.801	3.195
3.011	2.889	60.666	18	4.203	1.680	3.528	3.751	2.365	4.332
1.000	1.000	43.596	19	4.203	1.000	2.109	1.000	1.765	1.000
1.000	2.070	38.895	20	2.734	1.680	3.528	2.079	4.801	1.808
4.441	5.194	111.110	21	4.203	4.307	5.019	5.030	4.801	4.332
3.011	3.904	85.600	22	4.203	2.866	3.528	3.751	4.801	3.195
4.441	5.194	111.110	23	2.734	4.307	2.109	5.030	3.439	4.332
3.011	2.889	67.508	24	2.734	2.866	3.528	2.822	1.765	1.808
3.011	3.904	93.373	25	4.203	4.307	5.019	2.822	3.439	3.195
3.011	3.904	78.602	26	1.542	2.866	3.528	3.751	3.439	3.195
4.441	3.904	85.949	27	4.203	2.866	3.528	2.822	3.439	1.808
3.011	5.194	82.689	28	4.203	4.307	5.019	2.079	3.439	1.808

1.808	2.889	85.218	29	4.203	2.866	3.528	2.079	3.439	1.808
1.808	3.904	70.955	30	2.734	2.866	3.528	3.751	3.439	3.195
3.011	3.904	86.093	31	4.203	2.866	3.528	2.822	3.439	2.414
4.441	2.889	104.041	32	4.203	2.866	3.528	2.079	3.439	2.414
4.441	5.194	111.110	33	4.203	4.307	3.528	5.030	3.439	4.332
1.808	2.889	52.194	34	2.734	1.680	2.109	2.079	3.439	1.808
3.011	3.904	85.656	35	2.734	2.866	3.528	3.751	3.439	4.332
1.808	2.889	50.073	36	2.734	2.866	3.528	3.751	2.365	3.195
1.808	2.889	59.419	37	2.734	2.866	3.528	3.751	1.765	3.195
3.011	2.889	68.691	38	4.203	4.307	5.019	5.030	3.439	3.195
4.441	3.904	83.959	39	4.203	4.307	5.019	3.751	4.801	4.332
3.011	2.889	73.659	40	2.734	2.866	5.019	3.751	3.439	3.195
3.011	3.904	91.596	41	4.203	2.866	3.528	3.751	3.439	2.414
3.011	2.070	78.497	42	4.203	4.307	5.019	2.822	3.439	2.414
3.011	3.904	80.289	43	2.734	4.307	3.528	3.751	3.439	4.332
3.011	3.904	73.973	44	2.734	2.866	3.528	2.822	3.439	3.195
3.011	3.904	76.727	45	2.734	2.866	3.528	3.751	3.439	3.195
4.441	5.194	104.203	46	4.203	4.307	5.019	2.822	4.801	4.332
4.441	5.194	107.454	47	4.203	2.866	2.109	2.079	4.801	4.332
4.441	5.194	107.214	48	4.203	2.866	2.109	1.000	4.801	2.414
3.011	2.889	72.879	49	4.203	2.866	3.528	3.751	3.439	3.195
3.011	3.904	81.551	50	4.203	1.000	3.528	2.079	3.439	4.332
3.011	2.070	76.846	51	2.734	4.307	3.528	3.751	3.439	3.195
3.011	3.904	74.723	52	2.734	2.866	3.528	2.822	2.365	3.195
3.011	3.904	82.773	53	4.203	4.307	3.528	2.822	3.439	3.195
3.011	3.904	91.141	54	4.203	4.307	3.528	3.751	4.801	4.332
3.011	2.889	77.457	55	4.203	4.307	5.019	2.079	3.439	1.808
4.441	3.904	106.796	56	2.734	2.866	3.528	2.079	2.365	2.414
3.011	3.904	84.577	57	2.734	2.866	3.528	2.822	3.439	4.332
3.011	2.889	71.949	58	2.734	2.866	3.528	3.751	3.439	3.195
3.011	3.904	80.214	59	2.734	2.866	3.528	3.751	3.439	3.195

3.011	3.904	91.033	60	2.734	2.866	3.528	3.751	3.439	2.414
4.441	5.194	86.892	61	4.203	2.866	3.528	3.751	4.801	4.332
3.011	3.904	85.373	62	2.734	2.866	3.528	3.751	4.801	3.195
3.011	2.889	86.804	63	4.203	4.307	1.000	3.751	3.439	3.195
3.011	3.904	83.547	64	2.734	2.866	3.528	3.751	3.439	3.195
3.011	5.194	90.179	65	4.203	2.866	2.109	3.751	4.801	3.195
1.808	2.070	58.521	66	1.000	1.680	2.109	3.751	2.365	3.195
3.011	3.904	73.716	67	4.203	4.307	5.019	3.751	4.801	4.332
4.441	3.904	91.044	68	4.203	4.307	5.019	3.751	4.801	4.332
1.808	2.889	54.572	69	2.734	1.680	2.109	2.079	3.439	1.806
3.011	3.904	80.027	70	4.203	2.866	3.528	2.822	4.801	4.332
4.441	3.904	95.314	71	4.203	4.307	5.019	5.030	4.801	4.332
3.011	3.904	92.723	72	2.734	2.866	2.109	3.751	3.439	2.414
3.011	3.904	79.103	73	2.734	2.866	2.109	3.751	1.000	4.332
3.011	3.904	85.386	74	2.734	2.866	2.109	3.751	2.365	1.808
3.011	3.904	68.284	75	2.734	2.866	3.528	5.030	4.801	4.332
1.808	2.889	60.741	76	1.542	1.000	3.528	2.822	2.365	1.808
3.011	3.904	73.212	77	2.734	1.000	3.528	2.079	1.765	3.195
3.011	2.889	74.515	78	4.203	4.307	5.019	5.030	3.439	3.195
4.441	3.904	80.837	79	4.203	4.307	5.019	3.751	4.801	4.332
3.011	3.904	68.097	80	2.734	2.866	3.528	2.822	3.439	3.195
3.011	2.070	68.853	81	2.734	2.866	3.528	3.751	3.439	2.414
4.441	5.194	86.413	82	4.203	2.866	3.528	5.030	2.365	3.195
3.011	3.904	80.214	83	2.734	2.866	3.528	3.751	3.439	3.195
3.011	2.070	69.258	84	2.734	2.866	3.528	3.751	3.439	3.195
1.000	2.070	43.441	85	2.734	2.866	3.528	2.079	3.439	1.000
3.011	3.904	69.611	86	2.734	2.866	3.528	3.751	3.439	2.414
4.441	5.194	79.092	87	4.203	2.866	3.528	3.751	4.801	4.332
3.011	3.904	79.023	88	2.734	2.866	3.528	3.751	4.801	3.195
3.011	3.904	78.680	89	4.203	2.866	3.528	3.751	3.439	3.195

X2_07	X2_08	X2_09	X2_10	X2_11	X2_12	X2_13	X2_14	X2_15	X2_16
5.194	5.030	2.909	4.464	5.019	3.078	4.771	4.931	3.972	3.037
3.784	2.831	1.826	2.951	3.577	2.039	3.529	2.109	1.749	3.037
2.586	1.990	1.826	1.736	3.577	3.078	2.442	2.109	2.684	1.923
2.586	3.811	2.909	2.951	3.577	1.000	3.529	2.109	2.684	1.000
5.194	5.030	4.352	4.464	5.019	4.291	3.529	4.931	3.972	4.376
3.784	2.831	2.909	2.951	3.577	2.039	3.529	2.944	2.684	3.037
2.586	2.831	1.826	1.736	3.577	2.039	3.529	2.944	2.684	3.037
3.784	3.811	2.909	2.951	3.577	3.078	2.442	3.803	2.684	3.037
5.194	3.811	2.909	2.951	5.019	4.291	4.771	4.931	3.972	4.376
3.784	3.811	2.909	2.951	3.577	3.078	3.529	3.803	1.749	3.037
3.784	2.831	2.909	2.951	3.577	3.078	4.771	3.803	2.684	3.037
1.765	1.990	1.000	1.000	3.577	2.039	3.529	3.803	2.684	1.923
3.784	2.831	1.826	2.951	3.577	2.039	2.442	2.944	2.684	1.923
3.784	3.811	2.909	2.951	5.019	3.078	3.529	3.803	2.684	3.037
5.194	1.990	1.000	2.951	3.577	4.291	4.771	4.931	2.684	3.037
3.784	3.811	2.909	2.951	3.577	2.039	1.607	2.109	1.000	3.037
3.784	5.030	2.909	2.951	5.019	4.291	3.529	3.803	3.972	1.923
2.586	1.990	1.000	1.736	3.577	1.000	2.442	2.109	2.684	4.376
1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.442	2.109	1.000	1.923
2.586	2.831	1.826	2.951	3.577	2.039	3.529	2.109	1.000	3.037
5.194	5.030	4.352	4.464	5.019	4.291	4.771	4.931	3.972	4.376
3.784	3.811	2.909	2.951	3.577	4.291	4.771	4.931	3.972	4.376
3.784	3.811	2.909	2.951	3.577	4.291	3.529	3.803	1.749	4.376
1.765	1.990	1.000	1.000	3.577	1.000	3.529	2.109	2.684	3.037
3.784	2.831	2.909	2.951	1.495	3.078	3.529	3.803	3.972	4.376
3.784	2.831	2.909	2.951	3.577	2.039	3.529	3.803	2.684	3.037
2.586	3.811	2.909	4.464	5.019	3.078	2.442	2.109	2.684	3.037
3.784	1.990	2.909	2.951	3.577	4.291	4.771	4.931	3.972	4.376

3.784	3.811	2.909	4.464	5.019	2.039	2.442	3.803	2.684	3.037
3.784	5.030	2.909	2.951	3.577	3.078	3.529	3.803	2.684	3.037
3.784	2.831	1.826	2.951	3.577	2.039	3.529	2.944	1.749	3.037
2.586	1.990	1.000	1.000	2.268	1.000	3.529	2.944	1.000	3.037
3.784	3.811	4.352	2.951	3.577	3.078	4.771	3.803	3.972	4.376
2.586	1.990	1.000	2.951	3.577	2.039	2.442	2.944	1.749	4.376
3.784	3.811	4.352	2.951	3.577	3.078	3.529	4.931	2.684	3.037
2.586	3.811	1.826	2.951	3.577	2.039	2.442	3.803	2.684	1.923
3.784	3.811	2.909	1.736	3.577	2.039	3.529	2.109	2.684	1.923
3.784	2.831	2.909	2.951	5.019	3.078	3.529	2.944	2.684	3.037
5.194	5.030	2.909	2.951	3.577	3.078	4.771	2.944	3.972	4.376
3.784	3.811	2.909	2.951	3.577	3.078	2.442	2.944	2.684	3.037
2.586	3.811	1.826	1.736	5.019	2.039	2.442	1.000	3.972	4.376
3.784	3.811	2.909	2.951	5.019	2.039	3.529	2.944	3.972	4.376
3.784	3.811	4.352	2.951	3.577	4.291	3.529	3.803	2.684	3.037
3.784	3.811	2.909	2.951	3.577	3.078	3.529	3.803	2.684	3.037
3.784	3.811	1.826	2.951	3.577	3.078	3.529	3.803	2.684	3.037
5.194	2.831	4.352	4.464	5.019	4.291	4.771	4.931	3.972	4.376
5.194	2.831	2.909	1.736	2.268	4.291	4.771	4.931	3.972	4.376
2.586	3.811	2.909	2.951	3.577	1.000	2.442	4.931	3.972	4.376
3.784	5.030	2.909	4.464	5.019	3.078	2.442	3.803	2.684	1.923
3.784	3.811	4.352	4.464	5.019	3.078	3.529	3.803	2.684	3.037
3.784	3.811	2.909	2.951	3.577	2.039	1.607	3.803	2.684	4.376
3.784	2.831	2.909	4.464	5.019	3.078	2.442	3.803	2.684	4.376
3.784	2.831	1.826	2.951	2.268	2.039	3.529	4.931	3.972	4.376
3.784	3.811	2.909	2.951	3.577	2.039	3.529	4.931	3.972	4.376
3.784	1.000	1.826	2.951	2.268	3.078	1.607	3.803	3.972	4.376
2.586	3.811	2.909	2.951	3.577	3.078	3.529	3.803	2.684	3.037
3.784	2.831	1.826	4.464	3.577	3.078	2.442	3.803	3.972	4.376
3.784	5.030	4.352	2.951	3.577	3.078	3.529	4.931	2.684	4.376
3.784	3.811	2.909	2.951	3.577	3.078	3.529	3.803	2.684	4.376

3.784	2.831	2.909	2.951	3.577	2.039	3.529	3.803	2.684	3.037
3.784	3.811	2.909	2.951	3.577	4.291	4.771	4.931	3.972	3.037
3.784	3.811	2.909	4.464	3.577	3.078	3.529	3.803	3.972	3.037
3.784	2.831	1.826	2.951	3.577	2.039	3.529	2.944	1.749	4.376
3.784	3.811	1.826	2.951	5.019	2.039	2.442	2.944	1.749	3.037
5.194	5.030	2.909	4.464	5.019	4.291	2.442	4.931	2.684	4.376
1.765	2.831	2.909	1.736	2.268	2.039	2.442	2.944	2.684	1.000
5.194	2.831	4.352	2.951	2.268	3.078	3.529	4.931	3.972	4.376
5.194	3.811	2.909	2.951	3.577	4.291	4.771	4.931	3.972	4.376
2.586	1.990	1.000	2.951	3.577	2.039	2.442	2.944	1.749	4.376
3.784	3.811	2.909	2.951	3.577	3.078	3.529	3.803	3.972	4.376
5.194	5.030	4.352	4.464	5.019	4.291	4.771	4.931	3.972	4.376
2.586	1.990	1.000	1.000	2.268	1.000	3.529	2.944	1.000	3.037
3.784	3.811	2.909	2.951	3.577	3.078	2.442	3.803	2.684	3.037
2.586	1.990	1.000	2.951	3.577	2.039	2.442	2.944	1.749	4.376
3.784	3.811	2.909	2.951	2.268	3.078	3.529	4.931	2.684	3.037
2.586	2.831	1.000	1.000	2.268	3.078	1.000	2.109	1.000	1.923
2.586	2.831	2.909	1.736	2.268	3.078	2.442	3.803	1.749	3.037
3.784	2.831	2.909	2.951	3.577	4.291	4.771	2.944	2.684	3.037
5.194	5.030	2.909	2.951	3.577	3.078	4.771	2.944	3.972	4.376
2.586	2.831	1.826	1.736	3.577	3.078	3.529	2.944	2.684	3.037
3.784	3.811	2.909	2.951	3.577	3.078	3.529	2.944	1.000	3.037
3.784	3.811	2.909	2.951	3.577	3.078	3.529	2.944	2.684	3.037
3.784	3.811	2.909	2.951	3.577	3.078	3.529	3.803	2.684	4.376
3.784	2.831	2.909	2.951	3.577	3.078	4.771	3.803	2.684	3.037
1.765	1.990	2.909	2.951	2.268	3.078	3.529	3.803	2.684	1.923
3.784	2.831	2.909	2.951	2.268	3.078	1.000	3.803	2.684	3.037
3.784	3.811	2.909	2.951	2.268	3.078	2.442	4.931	3.972	3.037
3.784	3.811	2.909	2.951	3.577	4.291	4.771	3.803	3.972	3.037
3.784	3.811	2.909	4.464	3.577	3.078	3.529	3.803	3.972	3.037

**DATA INTERVAL VARIABEL MOTIVASI
KERJA**

X2_17	X2_18	X2_19	X2_20	X2	No	Y_01	Y_02	Y_03	Y_04
1.848	1.000	4.530	4.644	75.837	1	2.606	3.323	3.303	2.793
2.655	3.570	3.288	3.226	58.750	2	2.606	3.323	3.303	2.793
2.655	1.848	1.887	4.644	48.792	3	1.000	1.940	1.765	2.793
1.848	3.570	1.887	3.226	56.578	4	1.000	1.940	3.303	2.793
4.484	4.683	4.530	3.226	89.773	5	2.606	4.922	4.851	4.351
2.655	2.672	2.454	3.226	62.273	6	2.606	3.323	4.851	4.351
3.436	3.570	3.288	3.226	58.893	7	1.000	3.323	3.303	2.793
3.436	3.570	3.288	3.226	64.325	8	1.000	3.323	3.303	2.793
4.484	4.683	4.530	4.644	86.258	9	2.606	4.922	4.851	4.351
3.436	2.672	3.288	3.226	64.362	10	1.000	3.323	3.303	2.793
3.436	3.570	3.288	3.226	66.457	11	1.000	3.323	3.303	2.793
2.655	2.672	3.288	3.226	50.795	12	1.000	1.940	3.303	2.793
2.655	2.672	3.288	3.226	56.643	13	1.000	3.323	3.303	2.793
3.436	3.570	3.288	3.226	69.765	14	1.000	4.922	3.303	2.793
4.484	2.672	4.530	4.644	75.728	15	2.606	3.323	3.303	2.793
4.484	4.683	1.000	1.000	57.156	16	1.000	4.922	4.851	4.351
4.484	3.570	4.530	3.226	76.084	17	2.606	1.940	4.851	4.351
3.436	1.848	4.530	4.644	57.915	18	1.000	1.940	4.851	1.000
1.000	1.000	1.000	2.168	29.718	19	1.000	3.323	4.851	4.351
1.848	2.672	1.887	1.765	50.288	20	1.000	3.323	4.851	2.793
4.484	4.683	4.530	4.644	92.434	21	2.606	3.323	4.851	4.351
4.484	4.683	4.530	4.644	80.058	22	2.606	3.323	4.851	4.351
2.655	2.672	2.454	4.644	69.157	23	1.000	3.323	4.851	2.793
3.436	3.570	3.288	2.168	49.676	24	1.000	1.000	4.851	2.793
4.484	4.683	4.530	4.644	74.054	25	1.000	3.323	4.851	2.793
1.848	2.672	1.887	3.226	58.097	26	1.000	3.323	4.851	2.793
3.436	2.672	2.454	3.226	62.591	27	2.606	3.323	4.851	4.351
4.484	4.683	4.530	4.644	76.748	28	1.000	3.323	4.851	2.793

3.436	1.848	1.887	3.226	62.311	29	1.000	1.940	4.851	2.793
3.436	3.570	3.288	3.226	67.414	30	1.000	1.940	4.851	2.793
2.655	2.672	3.288	3.226	59.379	31	2.606	3.323	4.851	2.793
1.848	1.848	3.288	1.765	47.632	32	1.000	1.000	4.851	2.793
3.436	4.683	3.288	3.226	77.946	33	2.606	4.922	4.851	4.351
2.655	2.672	2.454	4.644	51.927	34	2.606	3.323	4.851	2.793
3.436	3.570	3.288	3.226	69.902	35	1.000	3.323	4.851	4.351
1.848	1.848	3.288	3.226	56.291	36	1.000	1.940	4.851	2.793
3.436	2.672	1.887	2.168	56.101	37	1.000	3.323	4.851	4.351
2.655	2.672	2.454	3.226	68.965	38	2.606	3.323	4.851	2.793
2.655	2.672	4.530	4.644	79.715	39	2.606	4.922	4.851	4.351
3.436	2.672	3.288	3.226	64.841	40	2.606	3.323	4.851	2.793
4.484	3.570	2.454	4.644	64.159	41	1.000	1.000	4.851	4.351
4.484	2.672	1.887	3.226	69.805	42	2.606	3.323	4.851	4.351
4.484	3.570	4.530	3.226	73.719	43	1.000	3.323	4.851	2.793
3.436	3.570	3.288	3.226	65.266	44	1.000	3.323	4.851	2.793
3.436	3.570	3.288	3.226	65.112	45	2.606	3.323	4.851	2.793
4.484	4.683	4.530	4.644	88.027	46	2.606	3.323	4.851	4.351
4.484	4.683	4.530	4.644	76.010	47	1.000	3.323	4.851	2.793
4.484	4.683	4.530	4.644	68.288	48	1.000	3.323	4.851	4.351
2.655	2.672	1.887	3.226	66.554	49	1.000	3.323	4.851	2.793
3.436	3.570	3.288	3.226	69.661	50	2.606	3.323	4.851	4.351
4.484	3.570	3.288	3.226	67.062	51	1.000	3.323	4.851	2.793
4.484	4.683	4.530	4.644	71.240	52	2.606	3.323	4.851	4.351
4.484	4.683	4.530	4.644	72.342	53	2.606	3.323	4.851	4.351
4.484	3.570	4.530	4.644	78.029	54	1.000	3.323	4.851	2.793
4.484	4.683	4.530	4.644	67.861	55	2.606	3.323	4.851	2.793
3.436	3.570	3.288	3.226	61.470	56	1.000	3.323	4.851	2.793
4.484	3.570	3.288	3.226	68.441	57	1.000	3.323	4.851	4.351
4.484	4.683	3.288	4.644	74.903	58	2.606	3.323	4.851	2.793
3.436	3.570	3.288	3.226	67.533	59	2.606	3.323	4.851	2.793

2.655	3.570	3.288	3.226	62.614	60	2.606	3.323	4.851	4.351
3.436	3.570	3.288	3.226	75.035	61	1.000	3.323	4.851	2.793
3.436	3.570	3.288	4.644	71.777	62	1.000	3.323	4.851	2.793
2.655	3.570	3.288	3.226	62.240	63	2.606	4.922	4.851	2.793
2.655	3.570	3.288	3.226	61.853	64	1.000	1.940	4.851	4.351
4.484	3.570	4.530	4.644	79.492	65	1.000	4.922	4.851	4.351
2.655	2.672	2.454	1.765	46.262	66	1.000	1.940	4.851	2.793
4.484	4.683	4.530	4.644	82.236	67	2.606	4.922	4.851	4.351
4.484	4.683	4.530	4.644	85.538	68	2.606	3.323	4.851	2.793
2.655	2.672	2.454	4.644	51.927	69	2.606	3.323	4.851	2.793
4.484	4.683	4.530	4.644	76.683	70	1.000	3.323	4.851	2.793
4.484	4.683	4.530	4.644	92.434	71	2.606	3.323	4.851	4.351
1.848	1.848	3.288	1.765	46.416	72	1.000	3.323	4.851	4.351
3.436	3.570	3.288	3.226	62.387	73	2.606	3.323	4.851	2.793
2.655	2.672	2.454	4.644	53.711	74	2.606	3.323	4.851	2.793
3.436	3.570	3.288	3.226	69.792	75	1.000	3.323	4.851	2.793
1.848	1.848	3.288	3.226	42.070	76	1.000	1.940	4.851	2.793
2.655	1.848	1.887	3.226	50.355	77	1.000	3.323	4.851	1.000
2.655	2.672	2.454	3.226	69.979	78	1.000	3.323	4.851	2.793
2.655	2.672	4.530	4.644	79.715	79	2.606	1.940	4.851	2.793
3.436	3.570	3.288	3.226	59.931	80	1.000	3.323	4.851	2.793
1.000	3.570	3.288	3.226	60.435	81	1.000	3.323	4.851	2.793
2.655	4.683	4.530	4.644	70.002	82	2.606	3.323	4.851	1.000
4.484	2.672	3.288	3.226	67.683	83	1.000	3.323	4.851	2.793
3.436	3.570	3.288	3.226	66.457	84	1.000	3.323	4.851	2.793
2.656	2.672	3.288	3.226	54.384	85	1.000	1.940	4.851	2.793
2.655	3.570	3.288	3.226	59.814	86	2.606	3.323	4.851	4.351
3.436	3.570	3.288	3.226	70.182	87	1.000	3.323	4.851	2.793
3.436	3.570	3.288	4.644	72.720	88	1.000	3.323	4.851	2.793
4.484	4.683	4.530	4.644	75.267	89	2.606	4.922	4.851	2.793

2.745	1.000	3.203	3.179	4.316	4.683	1.000	2.986	1.000	3.394
2.745	2.696	1.691	1.765	2.853	3.035	1.000	2.986	2.810	3.394
2.745	2.696	3.203	4.666	4.316	4.683	2.640	2.986	2.810	3.394
2.745	2.696	3.203	3.179	2.853	3.035	1.000	2.986	2.810	3.394
4.284	4.268	4.731	4.666	4.316	4.683	2.640	4.603	4.412	4.903
2.745	2.696	3.203	3.179	2.853	3.035	1.000	2.986	2.810	3.394
2.745	2.696	3.203	3.179	4.316	3.035	1.000	2.986	2.810	3.394
2.745	2.696	1.691	3.179	2.853	3.035	1.000	2.986	2.810	1.938
4.284	2.696	4.731	3.179	1.000	3.035	1.000	2.986	2.810	3.394
2.745	2.696	3.203	3.179	2.853	3.035	2.640	4.603	2.810	4.903
4.284	4.268	4.731	4.666	2.853	3.035	1.000	2.986	2.810	3.394
2.745	2.696	3.203	3.179	2.853	3.035	1.000	2.986	2.810	3.394
4.284	2.696	4.731	4.666	2.853	4.683	2.640	4.603	2.810	3.394
4.284	4.268	3.203	4.666	2.853	3.035	1.000	2.986	4.412	3.394
2.745	4.268	4.731	3.179	4.316	3.035	1.000	4.603	2.810	3.394
2.745	2.696	3.203	3.179	2.853	3.035	1.000	2.986	2.810	3.394
4.284	2.696	4.731	4.666	2.853	3.035	1.000	2.986	2.810	4.903
4.284	4.268	4.731	4.666	4.316	4.683	2.640	4.603	4.412	4.903
4.284	4.268	4.731	4.666	4.316	4.683	2.640	4.603	4.412	4.903
4.284	4.268	4.731	4.666	4.316	4.683	2.640	4.603	4.412	4.903
2.745	2.696	3.203	1.765	2.853	3.035	1.000	2.986	2.810	3.394
2.745	2.696	4.731	4.666	4.316	4.683	2.640	2.986	2.810	3.394
2.745	2.696	3.203	3.179	4.316	3.035	1.000	2.986	2.810	3.394
4.284	2.696	3.203	3.179	2.853	3.035	2.640	2.986	2.810	3.394
4.284	4.268	4.731	4.666	4.316	4.683	2.640	4.603	4.412	3.394
4.284	2.696	3.203	3.179	4.316	3.035	2.640	2.986	2.810	3.394
2.745	1.000	3.203	3.179	4.316	3.035	2.640	4.603	4.412	4.903
2.745	2.696	3.203	3.179	2.853	3.035	1.000	2.986	1.000	1.938
4.284	2.696	3.203	3.179	2.853	3.035	1.000	2.986	2.810	3.394
2.745	2.696	3.203	4.666	4.316	3.035	1.000	2.986	2.810	3.394
2.745	2.696	3.203	3.179	2.853	3.035	1.000	2.986	2.810	3.394

4.284	4.268	4.731	4.666	4.316	4.683	2.640	2.986	2.810	3.394
2.745	2.696	3.203	3.179	2.853	3.035	1.000	2.986	2.810	3.394
2.745	2.696	4.731	3.179	2.853	3.035	1.000	2.986	2.810	3.394
2.745	4.268	3.203	3.179	1.607	3.035	2.640	2.986	2.810	1.938
4.284	2.696	4.731	4.666	4.316	4.683	2.640	2.986	2.810	4.903
4.284	4.268	4.731	4.666	4.316	4.683	2.640	4.603	4.412	4.903
2.745	2.696	3.203	3.179	2.853	3.035	1.000	2.986	2.810	3.394
4.284	4.268	4.731	4.666	4.316	4.683	2.640	4.603	4.412	4.903
4.284	2.696	3.203	3.179	2.853	3.035	2.640	2.986	4.412	4.903
2.745	2.696	3.203	3.179	2.853	3.035	1.000	2.986	2.810	3.394
4.284	2.696	3.203	4.666	4.316	3.035	1.000	2.986	2.810	3.394
4.284	2.696	3.203	3.179	4.316	4.683	2.640	4.603	4.412	4.903
4.284	4.268	3.203	3.179	2.853	3.035	1.000	2.986	2.810	3.394
4.284	4.268	4.731	4.666	4.316	4.683	2.640	4.603	4.412	4.903
2.745	2.696	3.203	3.179	2.853	3.035	1.000	2.986	2.810	3.394
4.284	2.696	3.203	1.765	4.316	3.035	1.000	2.986	2.810	3.394
2.745	2.696	1.691	3.179	2.853	3.035	1.000	2.986	2.810	1.938
2.745	2.696	4.731	3.179	1.000	3.035	1.000	1.000	2.810	3.394
1.000	2.696	3.203	3.179	2.853	3.035	1.000	4.603	2.810	4.903
2.745	2.696	3.203	4.666	1.607	3.035	1.000	2.986	2.810	3.394
2.745	2.696	4.731	3.179	4.316	3.035	1.000	4.603	4.412	3.394
2.745	2.696	3.203	3.179	2.853	3.035	1.000	2.986	2.810	3.394
1.000	2.696	4.731	1.765	4.316	1.000	1.000	2.986	1.000	4.903
2.745	2.696	3.203	3.179	2.853	3.035	1.000	2.986	2.810	3.394
2.745	2.696	3.203	4.666	2.853	3.035	1.000	2.986	2.810	3.394
2.745	1.000	4.731	4.666	2.853	3.035	1.000	2.986	2.810	3.394
2.745	2.696	3.203	3.179	4.316	1.000	2.640	2.986	2.810	3.394
2.745	4.268	4.731	4.666	2.853	3.035	1.000	2.986	2.810	3.394
2.745	2.696	4.731	3.179	2.853	3.035	1.000	2.986	2.810	3.394
2.745	2.696	3.203	4.666	4.316	3.035	1.000	2.986	4.412	3.394

Y_15	Y_16	Y_17	Y_18	Y_19	Y_20	Y
3.148	1.000	2.843	3.029	3.162	4.474	62.200
4.624	3.097	4.397	4.603	3.162	3.047	68.992
3.148	1.923	2.843	3.029	3.162	3.047	51.096
3.148	3.097	2.843	3.029	1.764	1.818	52.638
4.624	4.461	4.397	4.603	4.683	4.474	87.478
4.624	3.097	2.843	3.029	3.162	1.818	66.195
3.148	3.097	2.843	3.029	3.162	3.047	61.328
3.148	3.097	2.843	3.029	3.162	3.047	56.647
4.624	4.461	4.397	4.603	4.683	4.474	87.478
3.148	3.097	2.843	3.029	3.162	3.047	56.647
3.148	3.097	2.843	3.029	3.162	3.047	56.647
3.148	1.923	2.843	3.029	3.162	3.047	54.090
3.148	3.097	2.843	3.029	3.162	3.047	56.647
3.148	3.097	2.843	3.029	3.162	3.047	58.246
4.624	3.097	4.397	4.603	3.162	3.047	66.075
1.000	4.461	4.397	4.603	4.683	4.474	76.744
4.624	4.461	4.397	4.603	4.683	4.474	84.497
3.148	1.923	2.843	3.029	3.162	4.474	47.077
4.624	3.097	2.843	1.000	1.764	3.047	53.426
4.624	3.097	2.843	3.029	3.162	3.047	56.230
4.624	4.461	4.397	4.603	4.683	4.474	85.880
4.624	3.097	4.397	4.603	3.162	3.047	73.766
3.148	3.097	2.843	3.029	3.162	1.818	58.428
3.148	3.097	2.843	3.029	3.162	3.047	55.872
4.624	4.461	4.397	4.603	4.683	4.474	68.597
3.148	3.097	2.843	3.029	3.162	3.047	58.195
4.624	4.461	4.397	4.603	4.683	4.474	76.337
3.148	3.097	2.843	3.029	3.162	3.047	58.195

3.148	4.461	4.397	4.603	4.683	4.474	63.857
3.148	4.461	4.397	3.029	3.162	1.818	55.575
3.148	4.461	4.397	4.603	3.162	4.474	71.957
1.604	3.097	2.843	3.029	3.162	3.047	54.328
4.624	4.461	4.397	4.603	4.683	4.474	87.478
3.148	1.923	2.843	3.029	3.162	3.047	58.626
4.624	4.461	4.397	4.603	3.162	3.047	67.184
3.148	4.461	4.397	3.029	1.764	1.818	54.135
3.148	3.097	2.843	3.029	1.000	1.000	56.758
4.624	4.461	4.397	3.029	3.162	3.047	68.961
3.148	4.461	4.397	4.603	4.683	4.474	76.523
3.148	3.097	2.843	3.029	3.162	3.047	59.801
4.624	4.461	2.843	3.029	3.162	1.000	67.681
4.624	3.097	2.843	4.603	3.162	3.047	70.609
3.148	3.097	2.843	3.029	3.162	4.474	65.801
3.148	3.097	2.843	3.029	3.162	3.047	58.195
4.624	3.097	2.843	3.029	3.162	3.047	67.339
4.624	4.461	4.397	4.603	4.683	4.474	85.880
4.624	4.461	4.397	4.603	4.683	4.474	82.716
4.624	4.461	4.397	4.603	4.683	4.474	84.274
3.148	3.097	2.843	3.029	3.162	3.047	56.791
3.148	4.461	2.843	3.029	3.162	3.047	70.489
3.148	3.097	2.843	3.029	3.162	3.047	59.657
3.148	3.097	2.843	4.603	3.162	3.047	66.112
3.148	1.923	2.843	3.029	1.764	3.047	72.882
4.624	3.097	2.843	3.029	3.162	3.047	64.312
4.624	3.097	4.397	4.603	3.162	3.047	70.539
3.148	3.097	2.843	3.029	3.162	3.047	54.929
3.148	1.000	2.843	3.029	3.162	3.047	59.195
3.148	3.097	2.843	4.603	3.162	3.047	64.324
3.148	3.097	2.843	3.029	3.162	3.047	59.801

3.148	4.461	4.397	4.603	4.683	4.474	79.676
3.146	3.097	2.843	4.603	3.162	3.047	59.769
4.624	3.097	2.843	3.029	3.162	3.047	61.199
4.624	3.097	4.397	4.603	1.764	1.816	63.887
4.624	3.097	2.843	3.029	3.162	3.047	70.660
4.624	4.461	4.397	4.603	4.683	4.474	85.873
3.148	3.097	2.843	3.029	3.162	1.816	55.583
4.624	4.461	2.843	3.029	3.162	3.047	81.403
4.624	4.461	4.397	3.029	3.162	1.816	69.255
3.148	1.923	2.843	3.029	3.162	3.047	58.626
4.624	3.097	2.843	3.029	3.162	3.047	64.158
4.624	4.461	4.397	4.603	4.683	4.474	81.293
1.604	3.097	2.843	3.029	3.162	3.047	61.321
4.624	4.461	4.397	4.603	4.683	4.474	84.322
3.148	1.923	2.843	3.029	3.162	3.047	58.626
4.624	1.923	2.843	4.603	3.162	3.047	61.657
3.148	4.461	1.000	3.029	1.764	1.816	50.739
3.148	3.097	2.843	3.029	1.000	1.000	49.881
3.148	3.097	4.397	3.029	3.162	3.047	61.129
1.925	4.461	2.843	3.029	4.683	4.474	61.748
3.148	3.097	2.843	3.029	3.162	3.047	64.404
3.148	3.097	4.397	4.603	4.683	3.047	62.844
3.148	1.923	2.843	4.603	4.683	4.474	58.651
3.148	3.097	2.843	3.029	3.162	3.047	58.195
3.148	4.461	4.397	4.603	4.683	3.047	65.695
3.148	1.923	2.843	3.029	3.162	3.047	56.957
3.148	4.461	1.000	4.603	3.162	3.047	63.522
1.925	3.097	4.397	4.603	3.162	3.047	64.687
3.148	3.097	2.843	3.029	3.162	3.047	59.723
4.624	3.097	4.397	4.603	3.162	3.047	70.554

DATA UJICOBA VARIABEL PENGEMBANGAN KARIR

(Lampiran IV)

No	X1_01	X1_02	X1_03	X1_04	X1_05	X1_06	X1_07	X1_08
1	4	5	5	5	5	5	4	4
2	4	5	5	5	5	5	5	5
3	5	4	4	5	5	5	4	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	2	4	4	4	4	4
6	4	5	5	5	5	4	4	5
7	5	5	4	5	4	4	4	3
8	5	5	5	5	4	4	4	5
9	4	4	4	4	4	4	4	4
10	5	4	4	5	4	3	4	4
11	5	5	5	5	5	4	5	3
12	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	5	4	5	5	4	5	5
14	5	5	4	4	5	4	5	4
15	4	5	4	4	4	3	4	3
16	4	4	4	4	4	3	4	3
17	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	5	5	5	6	5	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5	4
20	5	5	5	4	4	4	5	5
21	4	4	4	4	4	4	4	3
22	4	5	4	5	5	4	4	5
23	5	4	4	4	4	4	4	4
24	5	4	3	2	2	3	3	2
25	4	4	4	3	3	3	4	4
26	5	5	4	5	5	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	3	3
28	5	4	2	5	5	3	4	4

X1_09	X1_10	X1_11	X1_12	X1_13	X1_14	X1_15	X1_16	X1_17
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	5	5	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	3	4	4	3	3
4	4	5	4	4	5	5	4	5
4	4	4	3	3	4	4	4	4
5	4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	3	3	2	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	5	5	4	4
4	3	5	5	4	5	5	4	5
4	5	5	3	2	5	4	4	3
4	4	4	4	3	4	4	4	5
4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4
5	5	5	2	2	5	2	5	5
4	5	5	3	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	3	3	4	5	4	4
3	4	3	3	3	5	4	4	4
5	4	5	5	5	4	4	4	4
5	3	4	3	3	4	4	3	3
4	4	4	4	3	4	3	3	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	2	4	4	4	5	4	3	2

X1_18	X1_19	X1_20	X1_21	X1_22	X1_23	X1_24	X1_25	X1_26
5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	4	4	3	4	4
4	4	4	5	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	4	5	5	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	3	3	4	4	4	3	4
4	4	3	4	4	4	4	4	5
4	4	3	3	4	3	3	4	4
5	5	4	4	4	4	4	3	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	5	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	2	2	2	2	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	3	4	4
5	4	4	3	5	4	3	4	4
4	5	5	4	4	4	4	5	4
3	4	1	4	2	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	2	2	4	4	5	5	4

DATA UJICOBA VARIABEL KOMPENSASI

X1_27	X1_28	X1	No	X2_01	X2_02	X2_03	X2_04	X2_05	X2_06
5	5	135	1	5	5	5	4	5	5
3	5	135	2	5	5	5	5	5	4
4	4	119	3	5	4	4	4	4	5
3	5	137	4	4	5	3	1	5	4
3	3	101	5	4	4	4	3	2	2
4	4	124	6	5	5	5	1	3	4
4	4	113	7	3	4	3	2	2	4
3	4	119	8	5	4	4	3	3	4
4	5	116	9	5	5	5	1	4	4
3	3	103	10	5	5	5	5	5	4
5	4	118	11	5	5	5	4	4	5
4	3	108	12	4	4	5	4	4	4
3	4	121	13	3	4	2	4	4	3
3	2	111	14	5	5	5	3	3	4
4	4	113	15	4	5	4	4	4	4
4	4	108	16	4	4	4	3	3	4
4	4	111	17	4	4	4	4	4	4
4	2	113	18	5	5	5	2	3	5
5	5	136	19	5	4	3	2	5	5
3	5	135	20	5	4	3	2	1	5
4	3	106	21	5	4	4	3	4	4
3	4	112	22	3	2	3	2	2	3
4	4	120	23	4	4	4	4	4	5
4	3	91	24	5	5	1	4	4	4
4	4	99	25	4	4	4	4	4	4
5	5	117	26	5	3	1	5	5	5
4	4	108	27	4	4	4	4	4	4
4	4	106	28	5	5	5	3	5	5

X2_07	X2_08	X2_09	X2_10	X2_11	X2_12	X2_13	X2_14	X2_15	X2_16	X2_17
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3
2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	3	4	3	2	4	3	4	3	3
2	3	4	4	5	5	5	4	3	2	4
3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4
5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	5
4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
3	3	2	3	2	2	4	3	3	1	3
3	4	4	4	4	5	4	3	4	3	5
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	5
3	3	4	4	4	4	4	2	3	5	5
4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4
3	3	2	3	2	2	4	3	4	3	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3
4	4	4	3	4	5	5	3	3	3	3
5	4	5	4	5	5	5	4	3	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	5	3	4	4	5	5

**DATA UJICOBA VARIABEL MOTIVASI
KERJA**

X2_18	X2_19	X2_20	X2_21	X2_22	X2	No	Y_01	Y_02	Y_03	Y_04
5	5	5	5	5	107	1	5	5	5	5
5	5	5	5	5	108	2	5	4	5	5
5	5	5	5	5	99	3	5	4	5	5
5	3	3	3	5	86	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	66	5	4	2	4	4
5	5	5	5	5	93	6	4	4	4	4
4	2	3	2	4	70	7	4	4	4	4
4	4	3	3	4	82	8	5	4	5	5
5	5	5	5	5	96	9	4	4	4	4
4	3	3	3	4	89	10	5	4	4	4
5	3	3	5	5	97	11	5	5	5	5
4	4	3	4	4	85	12	5	4	4	4
3	2	2	3	3	62	13	4	2	4	5
5	5	3	2	4	87	14	5	4	4	5
4	5	4	5	4	94	15	4	4	5	4
4	4	4	4	4	86	16	4	4	4	4
4	4	4	4	4	87	17	5	4	4	4
5	5	5	5	5	105	18	5	4	5	5
5	5	5	5	5	98	19	4	4	4	4
5	5	5	5	5	86	20	4	4	4	5
3	3	3	2	4	85	21	4	4	4	4
3	3	4	3	4	65	22	5	4	4	5
4	4	4	4	5	92	23	4	4	4	4
5	3	4	4	4	83	24	5	5	5	4
4	3	4	4	4	84	25	4	3	5	5
5	3	4	3	5	90	26	4	5	5	5
4	4	4	4	4	88	27	2	3	2	4
5	5	5	5	5	102	28	5	5	5	5

Y_05	Y_06	Y_07	Y_08	Y_09	Y_10	Y_11	Y_12	Y_13	Y_14
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	2	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	4	5	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	5	5	4
5	5	3	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	2	5	5	4	5	5	5	4
5	5	4	4	5	4	4	4	4	5
4	5	4	5	4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	3	4	5	4	4
5	4	3	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
5	5	3	5	5	5	5	5	5	5

Y_15	Y_16	Y_17	Y_18	Y_19	Y_20	Y_21	Y
5	5	5	5	5	5	5	104
5	5	5	5	5	5	5	101
5	5	4	5	5	4	4	95
4	4	4	4	4	4	3	84
4	4	4	4	4	4	4	82
4	5	5	5	5	5	5	89
4	4	4	4	4	4	4	83
5	5	5	5	5	5	5	96
4	4	4	4	4	4	4	84
5	5	5	5	4	4	4	90
4	4	5	5	5	5	5	96
4	4	4	4	4	4	4	85
4	5	5	4	4	4	2	87
4	5	4	4	5	4	4	92
4	4	4	4	4	4	5	90
4	4	4	4	4	4	4	84
5	5	4	4	4	4	4	90
5	5	5	5	5	5	5	104
5	5	5	5	5	5	5	101
5	5	5	5	5	5	5	102
4	4	4	4	4	4	4	83
4	4	5	4	4	4	4	92
4	5	4	4	4	4	4	86
3	5	4	5	5	3	3	89
5	5	4	4	4	4	4	92
5	5	5	5	5	5	5	104
4	3	4	4	4	3	3	74
5	5	5	4	4	4	4	99

Nonparametric Correlations

Correlations

		X1	
Spearman's rho	X1_01	Correlation Coefficient	.186
		Sig. (2-tailed)	.343
		N	28
X1_02		Correlation Coefficient	.680**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
X1_03		Correlation Coefficient	.773**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
X1_04		Correlation Coefficient	.555**
		Sig. (2-tailed)	.002
		N	28
X1_05		Correlation Coefficient	.582**
		Sig. (2-tailed)	.001
		N	28
X1_06		Correlation Coefficient	.704**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
X1_07		Correlation Coefficient	.582**
		Sig. (2-tailed)	.001
		N	28
X1_08		Correlation Coefficient	.554**
		Sig. (2-tailed)	.002
		N	28
X1_09		Correlation Coefficient	.161
		Sig. (2-tailed)	.412
		N	28
X1_10		Correlation Coefficient	.505**
		Sig. (2-tailed)	.006
		N	28
X1		Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	28

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

```

NONPAR CORR
/VARIABLES=X1_11 X1_12 X1_13 X1_14 X1_15 X1_16 X1_17 X1_18 X1_19 X1_20 X1
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE
    
```

Nonparametric Correlations

[DataSet0] I:\Office Works\Tesis\Gito Sulaksono\Data Ujicoba.sav

Correlations

			X1
Spearman's rho	X1_11	Correlation Coefficient	.688**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
	X1_12	Correlation Coefficient	.518**
		Sig. (2-tailed)	.005
		N	28
	X1_13	Correlation Coefficient	.730**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
	X1_14	Correlation Coefficient	.489**
		Sig. (2-tailed)	.008
		N	28
	X1_15	Correlation Coefficient	.605**
		Sig. (2-tailed)	.001
		N	28
	X1_16	Correlation Coefficient	.771**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
	X1_17	Correlation Coefficient	.748**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
	X1_18	Correlation Coefficient	.711**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
	X1_19	Correlation Coefficient	.660**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
	X1_20	Correlation Coefficient	.772**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
X1		Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	28

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

Nonparametric Correlations

Correlations

		X1	
Spearman's rho	X1_21	Correlation Coefficient	.744**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
	X1_22	Correlation Coefficient	.690**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
	X1_23	Correlation Coefficient	.645**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
	X1_24	Correlation Coefficient	.597**
		Sig. (2-tailed)	.001
		N	28
	X1_25	Correlation Coefficient	.588**
		Sig. (2-tailed)	.001
		N	28
	X1_26	Correlation Coefficient	.624**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
	X1_27	Correlation Coefficient	.033
		Sig. (2-tailed)	.869
		N	28
	X1_28	Correlation Coefficient	.705**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
X1		Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	
		N	28

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

Nonparametric Correlations

Correlations

		X2	
Spearman's rho	X2_01	Correlation Coefficient	.601**
		Sig. (2-tailed)	.001
		N	28
X2_02		Correlation Coefficient	.536**
		Sig. (2-tailed)	.003
		N	28
X2_03		Correlation Coefficient	.568**
		Sig. (2-tailed)	.002
		N	28
X2_04		Correlation Coefficient	.147
		Sig. (2-tailed)	.457
		N	28
X2_05		Correlation Coefficient	.518**
		Sig. (2-tailed)	.005
		N	28
X2_06		Correlation Coefficient	.704**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
X2_07		Correlation Coefficient	.685**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
X2_08		Correlation Coefficient	.811**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
X2_09		Correlation Coefficient	.716**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
X2_10		Correlation Coefficient	.680**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
X2		Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	28

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

Correlations

			X2
Spearman's rho	X2_11	Correlation Coefficient	.405*
		Sig. (2-tailed)	.032
		N	28
	X2_12	Correlation Coefficient	.426*
		Sig. (2-tailed)	.024
		N	28
	X2_13	Correlation Coefficient	.173
		Sig. (2-tailed)	.379
		N	28
	X2_14	Correlation Coefficient	.765**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
	X2_15	Correlation Coefficient	.707**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
	X2_16	Correlation Coefficient	.742**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
	X2_17	Correlation Coefficient	.696**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
	X2_18	Correlation Coefficient	.671**
Sig. (2-tailed)		.000	
N		28	
X2_19	Correlation Coefficient	.693**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	28	
X2_20	Correlation Coefficient	.652**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	28	
X2_21	Correlation Coefficient	.730**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	28	
X2_22	Correlation Coefficient	.779**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	28	
X2	Correlation Coefficient	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.	
	N	28	

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Nonparametric Correlations

Correlations

			Y
Spearman's rho	Y_01	Correlation Coefficient	.505**
		Sig. (2-tailed)	.006
		N	28
	Y_02	Correlation Coefficient	.501**
		Sig. (2-tailed)	.007
		N	28
	Y_03	Correlation Coefficient	.666**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
	Y_04	Correlation Coefficient	.747**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
	Y_05	Correlation Coefficient	.798**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
	Y_06	Correlation Coefficient	.713**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
	Y_07	Correlation Coefficient	.156
		Sig. (2-tailed)	.421
		N	28
	Y_08	Correlation Coefficient	.707**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
	Y_09	Correlation Coefficient	.820**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
	Y_10	Correlation Coefficient	.609**
		Sig. (2-tailed)	.001
		N	28
Y		Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	
		N	28

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

Nonparametric Correlations

Correlations

			Y
Spearman's rho	Y_11	Correlation Coefficient	.713**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
Y_12		Correlation Coefficient	.694**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
Y_13		Correlation Coefficient	.629**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
Y_14		Correlation Coefficient	.748**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
Y_15		Correlation Coefficient	.738**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
Y_16		Correlation Coefficient	.671**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
Y_17		Correlation Coefficient	.711**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
Y_18		Correlation Coefficient	.681**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
Y_19		Correlation Coefficient	.708**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
Y_20		Correlation Coefficient	.720**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
Y_21		Correlation Coefficient	.695**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	28
Y		Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	28

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

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	28	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.881
		N of Items	13 ^a
	Part 2	Value	.910
		N of Items	12 ^b
Total N of Items			25
Correlation Between Forms			.856
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.923
	Unequal Length		.923
Guttman Split-Half Coefficient			.922

a. The items are: X1_02, X1_03, X1_04, X1_05, X1_06, X1_07, X1_08, X1_10, X1_11, X1_12, X1_13, X1_14, X1_15.

b. The items are: X1_16, X1_17, X1_18, X1_19, X1_20, X1_21, X1_22, X1_23, X1_24, X1_25, X1_26, X1_28.

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1_02	4.5357	.50787	28
X1_03	4.1429	.80343	28
X1_04	4.4286	.74180	28
X1_05	4.3571	.73102	28
X1_06	4.0000	.66667	28
X1_07	4.2143	.56611	28
X1_08	4.0357	.83808	28
X1_10	4.0357	.74447	28
X1_11	4.3214	.61183	28
X1_12	3.8571	.84828	28
X1_13	3.5714	.95950	28
X1_14	4.4286	.57275	28
X1_15	4.2143	.73822	28
X1_16	4.0714	.60422	28
X1_17	4.1429	.75593	28
X1_18	4.2500	.58531	28
X1_19	4.2143	.49868	28
X1_20	3.8571	1.00791	28
X1_21	3.9286	.89974	28
X1_22	4.0714	.76636	28
X1_23	4.0357	.63725	28
X1_24	4.0357	.83808	28
X1_25	4.2143	.62994	28
X1_26	4.2143	.49868	28
X1_28	3.9286	.85758	28

Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	54.1429	36.942	6.07798	13 ^a
Part 2	48.9643	38.702	6.22112	12 ^b
Both Parts	103.1071	140.396	11.84886	25

a. The items are: X1_02, X1_03, X1_04, X1_05, X1_06, X1_07, X1_08, X1_10, X1_11, X1_12, X1_13, X1_14, X1_15.

b. The items are: X1_16, X1_17, X1_18, X1_19, X1_20, X1_21, X1_22, X1_23, X1_24, X1_25, X1_26, X1_28.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	28	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.882
		N of Items	10 ^a
	Part 2	Value	.905
		N of Items	10 ^b
Total N of Items			20
Correlation Between Forms			.757
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.862
	Unequal Length		.862
Guttman Split-Half Coefficient			.860

a. The items are: X2_01, X2_02, X2_03, X2_05, X2_06, X2_07, X2_08, X2_09, X2_10, X2_11.

b. The items are: X2_12, X2_14, X2_15, X2_16, X2_17, X2_18, X2_19, X2_20, X2_21, X2_22.

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2_01	4.4643	.69293	28
X2_02	4.3214	.72283	28
X2_03	3.8929	1.16553	28
X2_05	3.7500	1.07583	28
X2_06	4.1786	.72283	28
X2_07	4.0000	.90267	28
X2_08	4.0000	.72008	28
X2_09	4.0000	.90267	28
X2_10	3.8571	.65060	28
X2_11	3.9286	.85758	28
X2_12	4.0357	.99934	28
X2_14	3.9286	.89974	28
X2_15	4.0000	.72008	28
X2_16	3.6786	1.12393	28
X2_17	4.2143	.73822	28
X2_18	4.3929	.68526	28
X2_19	3.9643	.99934	28
X2_20	3.9643	.88117	28
X2_21	3.9643	1.03574	28
X2_22	4.3929	.62889	28

Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	40.3929	35.655	5.97116	10 ^a
Part 2	40.5357	42.406	6.51200	10 ^b
Both Parts	80.9286	136.958	11.70289	20

a. The items are: X2_01, X2_02, X2_03, X2_05, X2_06, X2_07, X2_08, X2_09, X2_10, X2_11.

b. The items are: X2_12, X2_14, X2_15, X2_16, X2_17, X2_18, X2_19, X2_20, X2_21, X2_22.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	28	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.879
		N of Items	10 ^a
	Part 2	Value	.906
		N of Items	10 ^b
Total N of Items			20
Correlation Between Forms			.823
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.903
	Unequal Length		.903
Guttman Split-Half Coefficient			.903

a. The items are: Y_01, Y_02, Y_03, Y_04, Y_05, Y_06, Y_08, Y_09, Y_10, Y_11.

b. The items are: Y_12, Y_13, Y_14, Y_15, Y_16, Y_17, Y_18, Y_19, Y_20, Y_21.

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y_01	4.3929	.68526	28
Y_02	3.9643	.74447	28
Y_03	4.3214	.66964	28
Y_04	4.4643	.50787	28
Y_05	4.5000	.50918	28
Y_06	4.3929	.49735	28
Y_08	4.5357	.50787	28
Y_09	4.5000	.63828	28
Y_10	4.3571	.55872	28
Y_11	4.3929	.49735	28
Y_12	4.4286	.57275	28
Y_13	4.3571	.48795	28
Y_14	4.2657	.46004	28
Y_15	4.3929	.56695	28
Y_16	4.5714	.57275	28
Y_17	4.4643	.50787	28
Y_18	4.4286	.50395	28
Y_19	4.4286	.50395	28
Y_20	4.2500	.58531	28
Y_21	4.1786	.77237	28

Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	43.8214	16.597	4.07389	10 ^a
Part 2	43.7857	16.989	4.12182	10 ^b
Both Parts	87.6071	61.210	7.82370	20

a. The items are: Y_01, Y_02, Y_03, Y_04, Y_05, Y_06, Y_08, Y_09, Y_10, Y_11.

b. The items are: Y_12, Y_13, Y_14, Y_15, Y_16, Y_17, Y_18, Y_19, Y_20, Y_21.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pengembangan Karir		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.559 ^a	.313	.305	8.726392

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3013.835	1	3013.835	39.578	.000 ^a
	Residual	6625.043	87	76.150		
	Total	9638.877	88			

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	35.788	4.603		7.775	.000
	Pengembangan Karir	.362	.058	.559	6.291	.000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kompensasi ^b		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.657 ^a	.432	.425	7.933213

a. Predictors: (Constant), Kompensasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4163.456	1	4163.456	66.154	.000 ^a
	Residual	5475.421	87	62.936		
	Total	9638.877	88			

a. Predictors: (Constant), Kompensasi

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.900	4.899		5.083	.000
	Kompensasi	.592	.073	.657	8.134	.000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kompensasi, Pengembangan Karir		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.685 ^a	.470	.457	7.709173

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Pengembangan Karir

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4527.782	2	2263.891	38.093	.000 ^a
	Residual	5111.095	86	59.431		
	Total	9638.877	88			

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Pengembangan Karir

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21.487	4.956		4.335	.000
	Pengembangan Karir	.160	.065	.247	2.476	.015
	Kompensasi	.454	.090	.504	5.047	.000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja