



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA  
MANUSIA TERHADAP KINERJA SDM PADA MUSEUM  
PEMERINTAH PROVINSI DKI JAKARTA (MUSEUM  
SEJARAH JAKARTA, MUSEUM WAYANG, MUSEUM SENI  
RUPA DAN KERAMIK SERTA MUSEUM BAHARI)**

**TESIS**

**HIRANA WAHYU MUSTIKO**

**0906500910**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA**

**JAKARTA**

**Januari 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA  
MANUSIA TERHADAP KINERJA SDM PADA MUSEUM  
PEMERINTAH PROVINSI DKI JAKARTA (MUSEUM  
SEJARAH JAKARTA, MUSEUM WAYANG, MUSEUM SENI  
RUPA DAN KERAMIK SERTA MUSEUM BAHARI)**

**TESIS**

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Gelar Magister  
Sains (M.Si) dalam Ilmu Administrasi**

**HIRANA WAHYU MUSTIKO**

**0906500910**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI**

**KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA**

**JAKARTA**

**Januari 2012**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

**Nama : Hirana Wahyu Mustiko**

**NPM : 0906500910**

**Tanda Tangan : **

**Tanggal : 05 Januari 2012**

**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA**

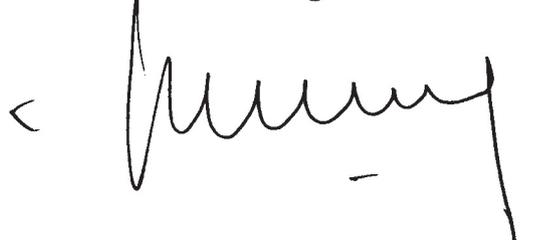
**TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS**

**Nama : Hirana Wahyu Mustiko**

**NPM : 0906500910**

**Judul : Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja SDM Pada Museum Pemerintah Provinsi DKI Jakarta (Museum Sejarah Jakarta, Museum Wayang, Museum Seni Rupa dan Keramik serta Museum Bahari)**

**Pembimbing Tesis :**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Amy YS Rahayu', with a small horizontal dash below the signature.

**( Dr. Amy YS Rahayu, M.Si )**

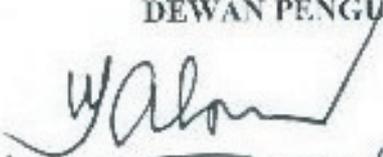
## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

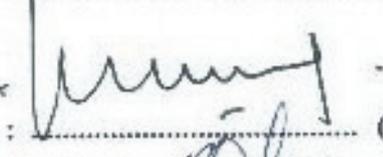
Tesis ini diajukan oleh :

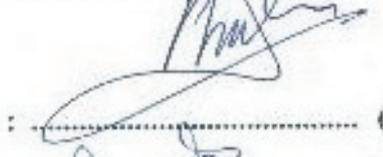
Nama : Hirana Wahyu Mustiko  
NPM : 0906500910  
Program Studi : Ilmu Administrasi dan Kebijakan  
Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis : Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia  
Terhadap Kinerja SDM Pada Museum Pemerintah  
Provinsi DKI Jakarta (Museum Sejarah Jakarta, Museum  
Wayang, Museum Seni Rupa dan Keramik serta Museum  
Bahari)

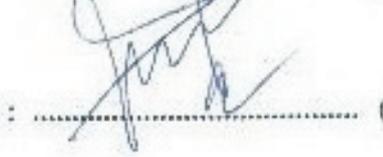
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang :  ..... (Dr. Roy V Salomo, M.Soc.Sc)

Pembimbing :  ..... (Dr. Amy YS Rahayu, M.Si)

Penguji Ahli :  ..... (Drs. Pantius D Soeling, M.Si)

Sekretaris Sidang :  ..... (Drs. Teguh Kurniawan, M.Sc)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 05 Januari 2012

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat-Nya, tesis dengan judul “Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja SDM pada Museum Pemerintah Provinsi DKI Jakarta (Museum Sejarah Jakarta, Museum Wayang, Museum Seni Rupa dan Keramik serta Museum Bahari)” dapat penulis selesaikan. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains (M.Si) dalam Program Pascasarjana Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Disadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sejak masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menghaturkan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono. M.Sc, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia;
2. Dr. Roy V Salomo, M.Soc.Sc, selaku Ketua Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Universitas Indonesia;
3. Dr. Amy Y S Rahayu. M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran dalam penyusunan tesis ini;
4. Bapak/Ibu Dosen Pascasarjana Universitas Indonesia khususnya pada Program Studi Administrasi dan Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia, yang dengan keikhlasannya telah mentransformasikan ilmu dan wawasan kepada kami;
5. Bapak/Ibu Staf Sekretariat dan Staf Perpustakaan Universitas Indonesia PGT yang juga telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan studi dan penyusunan tesis ini;
6. Seluruh pengelola/pegawai pada Museum Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, khususnya pada Museum Sejarah Jakarta, Museum Wayang, Museum Seni

Rupa dan Keramik serta Museum Bahari, yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang penulis perlukan dalam penyusunan tesis ini;

7. Drs. Moeng Hananto dan Dra. Irma Redjeki (orang tua), Hario BK (adik) serta seluruh keluarga penulis yang telah memberikan bantuan serta dukungan baik materiil dan moril;
8. Fajar K Purnawijaya dan keluarga yang telah memberikan bantuan dan dukungan; serta
9. Para sahabat dan sejawat di perkuliahan (PSDM Angkatan XIV) yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu, dan semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang Administrasi dan Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Jakarta, 05 Januari 2012

Hirana Wahyu Mustiko

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

---

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

Nama : Hirana Wahyu Mustiko  
NPM : 0906500910  
Program Studi : Pascasarjana Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Departemen : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja SDM Pada Museum Pemerintah Provinsi DKI Jakarta (Museum Sejarah Jakarta, Museum Wayang, Museum Seni Rupa dan Keramik serta Museum Bahari)**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 05 Januari 2012

Yang Menyatakan



( Hirana Wahyu Mustiko )

## ABSTRAK

Nama : Hirana Wahyu Mustiko  
Program Studi : Ilmu Administrasi dan Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Judul : Pengaruh Praktlk Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja SDM Pada Museum Pemerintah Provinsi DKI Jakarta (Museum Sejarah Jakarta, Museum Wayang, Museum Seni Rupa dan Keramik serta Museum Bahari)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh praktlk manajemen sumber daya manusia, seperti kompensasi, pengembangan karier dan pelatihan terhadap kinerja pegawai pada empat museum pemerintah provinsi DKI Jakarta, yaitu Museum Sejarah Jakarta, Museum Wayang, Museum Seni Rupa dan Keramik serta Museum Bahari).

Peneliti menggunakan teori Ivancevich untuk menggambarkan kompensasi, teori Gouzali untuk menggambarkan pengembangan karier, serta teori dari Simamora dan Cherrington untuk menggambarkan pelatihan. Peneliti juga menggunakan teori dari James E Neal dan Mangkunegara untuk menggambarkan kinerja.

Metode penelitian ini menggunakan metode survey. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif eksplanatif dengan menyebarkan kuesioner terhadap 53 responden yang diambil dengan teknik sensus. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data menggunakan statistic inferensial yang meliputi koefisien korelasi dan regresi yang perhitungannya dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 16.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi, pengembangan karier dan pelatihan terhadap kinerja. Serta terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara kompensasi, pengembangan karier dan pelatihan terhadap kinerja. Secara individu, pengaruh pengembangan karier dan pelatihan lebih besar daripada kompensasi terhadap kinerja.

Kata kunci :

Kompensasi, pengembangan karier, pelatihan dan kinerja

## **ABSTRACT**

*Name : Hirana Wahyu Mustiko*

*Study Programme : Administrative Science and Human Resources Development*

*Title : The Effect of The Human Resources Management Practice on HR Performance at The Public Museum in DKI Jakarta Province (Jakarta History Museum, Wayang Museum, Fine Art and Ceramics Museum, and Marine museum)*

*The aim of these research is to analyze the human resource management practice such as compensation, career development and work training toward the HR performance at four public museum in DKI Jakarta province. Those museum are Jakarta History Museum, Wayang Museum, Fine Art and Ceramics Museum and Marine Museum.*

*Researcher applies the theory from Ivancevich to depict about compensation, the theory from Gouzali to depict career development and also the theory from Simamora and Cherrington to depict training. Researcher also applies the theory from James E. Neal and Mangkunegara to depict about performance.*

*This research applied survey method. The approach on these method which were applied in this research is quantitative-explanative approach by propagating the questionnaire to 53 respondents which were taken by a census technique. The data collection was done by using questionnaire whose validity and reliability have been tested. The analysis of data applies the inferential statistic, including the correlation coefficient and regression and uses the SPSS version 16.0.*

*The result of research shows that there are significant effect between compensation, career development and training towards work performance. And also the significant effect between compensation, career development and work training toward work performance. Individually, career development and work training will have an effect toward work performance and it's bigger than compensation affect toward the work performance.*

*Key words :*

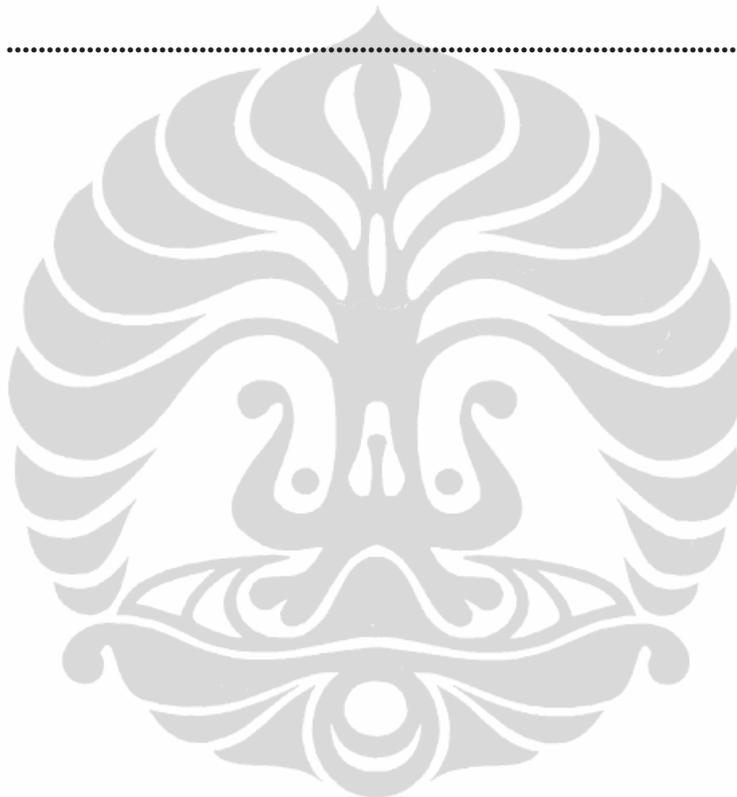
*Work achievement, compensation, career development, training and performance*

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS .....	vii
ABSTRAK .....	viii
ABSTRACT .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	11
1.3. Tujuan Penelitian .....	11
1.4. Manfaat Penelitian .....	12
1.5. Sistematika Penulisan .....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>15</b>
2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	15
2.2. Kinerja .....	19
2.3. Kompensasi/Imbalan .....	29
2.4. Pengembangan Karier .....	40
2.5. Pelatihan Sumber Daya Manusia .....	49
2.6. Model Penelitian .....	54
2.7. Hipotesis .....	54
2.8. Operasional Konsep .....	55
2.9. Kajian Penelitian Terdahulu .....	59

<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>62</b>
3.1. Pendekatan Penelitian .....	62
3.2. Populasi dan Sampel .....	63
3.3. Teknik Pengumpulan Data .....	64
3.4. Teknik Analisis Data .....	66
3.4.1 Analisis Statistik Deskriptif .....	67
3.4.2 Analisis Statistik Inferensial .....	67
3.5. Instrumen Penelitian dan Pengujian Instrumen .....	68
3.5.1 Validitas .....	69
3.5.2 Reliabilitas .....	70
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM MUSEUM PEMERINTAH PROVINSI DKI JAKARTA .....</b>	<b>72</b>
4.1. Museum .....	72
4.2. Museum Sejarah Jakarta .....	76
4.3. Museum Wayang .....	78
4.4. Museum Seni Rupa dan Keramik .....	82
4.5. Museum Bahari .....	84
<b>BAB V ANALISA DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>87</b>
5.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian .....	87
5.2. Distribusi Frekuensi dan Prosentase Variabel .....	91
5.2.1 Prosentase dan Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi (X1) .....	92
5.2.2 Prosentase dan Distribusi Frekuensi Variabel Pengembangan Karier (X2) .....	98
5.2.3 Prosentase dan Distribusi Frekuensi Variabel Pelatihan (X3) .....	101
5.2.4 Prosentase dan Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y) .....	105

5.3.	Analisis Regresi dan Uji Regresi .....	109
5.3.1	Analisis Regresi dan Uji Regresi Parsial .....	111
<b>BAB VI</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>123</b>
6.1.	Kesimpulan .....	123
6.2.	Saran .....	125
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>127</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>		



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Struktur Organisasi Museum Sejarah Jakarta .....	4
Gambar 1.2.	Struktur Organisasi Museum Menurut <i>International Council of Museum (ICOM)</i> .....	6
Gambar 2.1.	<i>Job Performance in Context</i> .....	27
Gambar 2.2.	Komponen Kompensasi.....	31
Gambar 2.3.	Model Penelitian.....	54
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi Museum Sejarah Jakarta .....	77
Gambar 4.2.	Struktur Organisasi Museum Wayang .....	81



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Data Pegawai/Pengelola Museum .....	7
Tabel 1.2.	Data Kecenderungan Penurunan Pengunjung Museum Pemerintah Provinsi DKI Jakarta .....	8
Tabel 1.3.	Praktek MSDM Menurut Beberapa Ahli .....	9
Tabel 2.1.	Perbedaan antara <i>Task Performance</i> dengan <i>Contextual Performance</i> .....	21
Tabel 2.2.	Operasionalisasi Variabel Penelitian .....	56
Tabel 2.2.	Operasionalisasi Variabel Penelitian (Lanjutan) .....	57
Tabel 2.2.	Operasionalisasi Variabel Penelitian (Lanjutan) .....	58
Tabel 3.1.	Jumlah Pengelola / Pegawai Museum .....	64
Tabel 4.1.	Perkembangan Museum di Indonesia .....	73
Tabel 4.2.	Data Pegawai Museum Sejarah Jakarta .....	77
Tabel 4.3.	Data Pegawai Museum Wayang .....	80
Tabel 4.4.	Data Pegawai Museum Seni Rupa dan Keramik .....	84
Tabel 4.5.	Data Pegawai Museum Bahari .....	86
Tabel 5.1.	Rangkuman Validitas-Reliabilitas Kompensasi .....	88
Tabel 5.2.	Rangkuman Validitas-Reliabilitas Pengembangan Karier .....	89
Tabel 5.3.	Rangkuman Validitas-Reliabilitas Pelatihan .....	90
Tabel 5.4.	Rangkuman Validitas-Reliabilitas Kinerja .....	91

Tabel 5.5.	Frekuensi dan Prosentase Jawaban Responden Terhadap Variabel Kompensasi (n = 53) .....	92
Tabel 5.6.	Frekuensi dan Prosentase Jawaban Responden Terhadap Pengembangan Karier (n = 53) .....	98
Tabel 5.7.	Frekuensi dan Prosentase Jawaban Responden Terhadap Variabel Pelatihan (n = 53) .....	101
Tabel 5.8.	Frekuensi dan Prosentase Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja (n = 53) .....	105
Tabel 5.9.	Nilai Koefisien Korelasi .....	110
Tabel 5.9.	Nilai Koefisien Korelasi (Lanjutan) .....	111
Tabel 5.10.	Nilai Koefisien Korelasi Kompensasi terhadap Kinerja .....	112
Tabel 5.11.	<i>Model Summary</i> Item Kompensasi 1 dengan Item Kinerja 4 ...	113
Tabel 5.12.	<i>Model Summary</i> Item Kompensasi 1 dengan Item Kinerja 5 ...	113
Tabel 5.13.	<i>Model Summary</i> Item Kompensasi 1 dengan Item Kinerja 6 ...	114
Tabel 5.14.	<i>Model Summary</i> Item Kompensasi 2 dengan Item Kinerja 4 ...	115
Tabel 5.15.	<i>Model Summary</i> Item Kompensasi 2 dengan Item Kinerja 7 ...	115
Tabel 5.16.	<i>Model Summary</i> Item Kompensasi 7 dengan Item Kinerja 6 ...	116
Tabel 5.17.	<i>Correlations-Model Summary</i> Kompensasi terhadap Kinerja .....	117
Tabel 5.18.	Nilai Koefisien Korelasi Pengembangan Karier terhadap Kinerja .....	118

Tabel 5.19.	<i>Correlations-Model Summary</i> Pengembangan Karier terhadap Kinerja .....	119
Tabel 5.20.	Nilai Koefisien Korelasi Pelatihan terhadap Kinerja .....	120
Tabel 5.21.	<i>Correlations-Model Summary</i> Pelatihan terhadap Kinerja .....	121
Tabel 5.22.	<i>Model Summary</i> Variabel X terhadap Variabel Y .....	123



# BAB I

## PENDAHULUAN

Bab 1 (satu) dalam penelitian ini merupakan rangkaian pendahuluan suatu penelitian. Dalam hal ini, Bab pendahuluan ini terdiri dari 5 (lima) sub-bab, yaitu : sub-bab latar belakang, sub-bab perumusan masalah, sub-bab tujuan penelitian, sub-bab manfaat penelitian, serta sub-bab sistematika penulisan. Secara terperinci masing-masing sub-bab dalam Bab 1 digambarkan sebagai berikut :

### 1.1. Latar Belakang

Museum merupakan salah satu sarana untuk meningkatkan pemahaman dan penanaman nilai-nilai budaya luhur kepada masyarakat. Dalam situasi seperti saat ini, di mana banyak gejolak dan masyarakat mulai kehilangan orientasi akar budaya atau jati dirinya, maka museum dapat memberi inspirasi bagi masyarakat tentang hal-hal penting berupa nilai-nilai luhur sejarah bangsa yang harus diketahui dari masa lalu untuk dapat diterapkan di masa depan maupun masa kini. Museum lebih dari sekadar tempat penyelamatan, penyimpanan, dan pemajangan warisan sejarah bangsa di masa silam, tetapi juga sekaligus dapat memainkan peran ke arah peningkatan kehidupan bangsa-bangsa yang lebih cerdas, dengan kepribadian lebih tangguh, sehingga dapat memiliki ketahanan nasional dan pandangan dunia komprehensif dan utuh tentang wawasan nusantara negara-bangsa Indonesia.

Tetapi pada umumnya, museum kurang diperhatikan pengelolaannya baik oleh pemerintah maupun *stakeholder* lainnya. Keluhan minimnya anggaran hampir seragam dilontarkan pengelola museum negeri di beberapa daerah. Kondisi ini tidak terlepas dari ditetapkannya otonomi daerah sejak sekitar 10 tahun lalu berdasarkan UU nomor 22 tahun 1999. Kebijakan otonomi daerah membawa konsekuensi diserahkannya tanggung jawab fungsionalisasi museum khususnya museum negeri provinsi, yang semula menjadi UPT pusat menjadi

UPT daerah, dikelola sepenuhnya oleh pemerintah daerah di tingkat provinsi. Seperti beberapa museum di DKI Jakarta yang kini berada di bawah pengelolaan Unit Pelaksana Teknis (UPT) Dinas Kebudayaan dan Permuseuman Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, yaitu Museum Sejarah Jakarta, Museum Wayang, Museum Bahari, Museum Seni Rupa dan Keramik, Museum Prasasti, Museum Nasional, Museum Tekstil, Museum Joang '45 dan Taman Arkeologi Pulau Onrust.

Penyesuaian baru perihal status ini, ternyata menimbulkan berbagai permasalahan dalam pengelolaan museum, terutama sumber daya manusia yang kurang mendapat bekal permuseuman, dukungan dana daerah yang tidak merata dan minim dibandingkan dengan bidang-bidang lain, serta kesadaran akan pentingnya kehadiran museum bagi daerah yang begitu kurang. Padahal potensi yang dimiliki oleh sebagian besar museum, baik dari segi koleksi maupun bangunan museum, termasuk diantara yang terbaik di dunia. Seperti koleksi Wayang Intan dari Yogyakarta yang termasuk koleksi tertua dan langka dari Museum Wayang Jakarta karena diperkirakan dibuat sekitar abad 17 atau 18 atau keramik langka dari dinasti Yuan (abad 14 M) dan dinasti Ming (abad 15 M) yang terdapat di museum Seni Rupa dan Keramik. Adapun beberapa gedung museum yang merupakan bangunan bersejarah, seperti bangunan Museum Sejarah Jakarta atau juga dikenal sebagai Museum Fatahillah, yang dibangun pada tahun 1707-1710 dan pernah menjadi Balai Kota Batavia dan terus berubah fungsi sampai akhirnya diresmikan menjadi Museum Sejarah Jakarta oleh Gubernur Ali Sadikin pada tanggal 30 Maret 1974.

Seperti yang telah disebutkan pada paragraph sebelumnya, bahwa salah satu permasalahan yang muncul adalah minimnya dukungan dana. Hal ini pun terjadi di salah satu museum milik pemerintah provinsi DKI Jakarta (Museum Bahari), di mana salah satu koleksi museum, yaitu perahu praweang yang dipakai masyarakat Madura sejak abad ke-17 sudah hampir tiga tahun dibiarkan teronggok dengan kondisi rusak akibat banjir besar yang melanda Jakarta pada tahun 2007. Atau kejadian lain yang dialami pada Museum Sejarah Jakarta (Museum Fatahillah), di mana keterbatasan dana menjadi alasan klasik mengapa museum yang menyimpan jejak peradaban manusia dan menjadi sumber ilmu

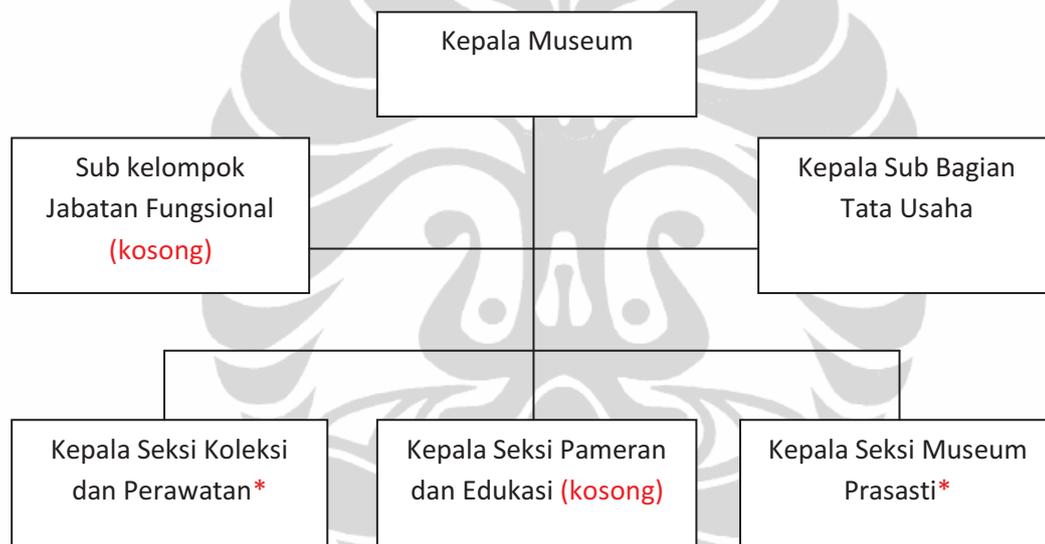
pengetahuan ini terbengkalai. Perbaikan/renovasi tidak kunjung dilakukan pada gedung yang telah berdiri sejak abad ke 17 tersebut karena anggaran yang diberikan kepada museum hanya cukup untuk perawatan rutin yang bersifat pembersihan ruangan dalam museum dan koleksinya. Padahal kusen jendela dan pintu, banyak ditemukan keropos dan bolong akibat dimakan rayap. Di beberapa bagian atap bangunan museum juga sudah mulai bocor dan untuk menghindari kebocoran, para petugas museum terpaksa menggeser beberapa koleksi berharga tersebut. (oase.kompas.com, 7 Februari 2010)

Kondisi ini diperparah dengan aturan yang sangat ketat dan kaku sehingga pengelola museum sulit berkreasi dalam mencari dana, misalnya pengelola museum tidak boleh menerima sumbangan uang dari pihak lain seperti pihak asing. Begitupun ketika pengelola museum membuka usaha lain, seperti kafe, yang lazim dilakukan oleh pengelola museum di sejumlah negara lain. Di Indonesia, hal itu tidak dimungkinkan karena museum tidak mempunyai otonomi keuangan. Selain itu, meskipun terdapat beberapa museum yang digelontori dengan dana besar, namun sebagai timbal baliknya museum tersebut ditarget untuk Pendapatan Asli Daerah (PAD). Jadi, segala hal yang dilakukan museum dan menghasilkan uang, maka harus diserahkan ke negara sebagai penerimaan negara bukan pajak. (oase.kompas.com, 14 Agustus 2010)

Selain minim dana dan aturan yang kaku, pengelolaan museum juga dihadapkan pada lemahnya sumber daya manusia pengelola museum. Sebagian besar museum di Tanah Air dikelola orang-orang yang tidak profesional dan tidak berlatar belakang pendidikan museum. Padahal kemampuan sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki museum menjadi krusial dalam menentukan hidup matinya museum. Seperti jabatan Kepala Seksi Koleksi dan Perawatan pada Museum Wayang yang diisi oleh tenaga kerja yang memiliki latar belakang pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) atau Kepala Seksi Koleksi Kepala Seksi keramik pada Museum Seni Rupa dan Keramik yang memiliki latar belakang pendidikan Diploma Tiga kesekretariatan.

Selain itu, tidak adanya pembagian kerja yang jelas antara para pengelola museum serta kosongnya beberapa jabatan penting menyebabkan pengelola museum bisa dikatakan mengerjakan segalanya. Di Museum Sejarah Jakarta, jabatan Kepala Seksi Koleksi dan Perawatan merangkap jabatan sebagai Kepala Seksi Museum Prasasti di Museum Prasasti yang terletak di daerah Tanah Abang, Jakarta Pusat. Meskipun kedua museum tersebut berada dalam satu manajemen, namun adanya jabatan yang rangkap dapat menimbulkan pelaksanaan tugas dan kewajiban di kedua jabatan tersebut menjadi kurang efektif dan maksimal. (sumber : struktur organisasi Museum Sejarah Jakarta)

Gambar 1.1. Struktur Organisasi Museum Sejarah Jakarta



- Keterangan : Kepala Seksi Koleksi dan Perawatan merangkap Kepala Seksi Museum Prasasti

Sumber : Arsip Museum Sejarah Jakarta

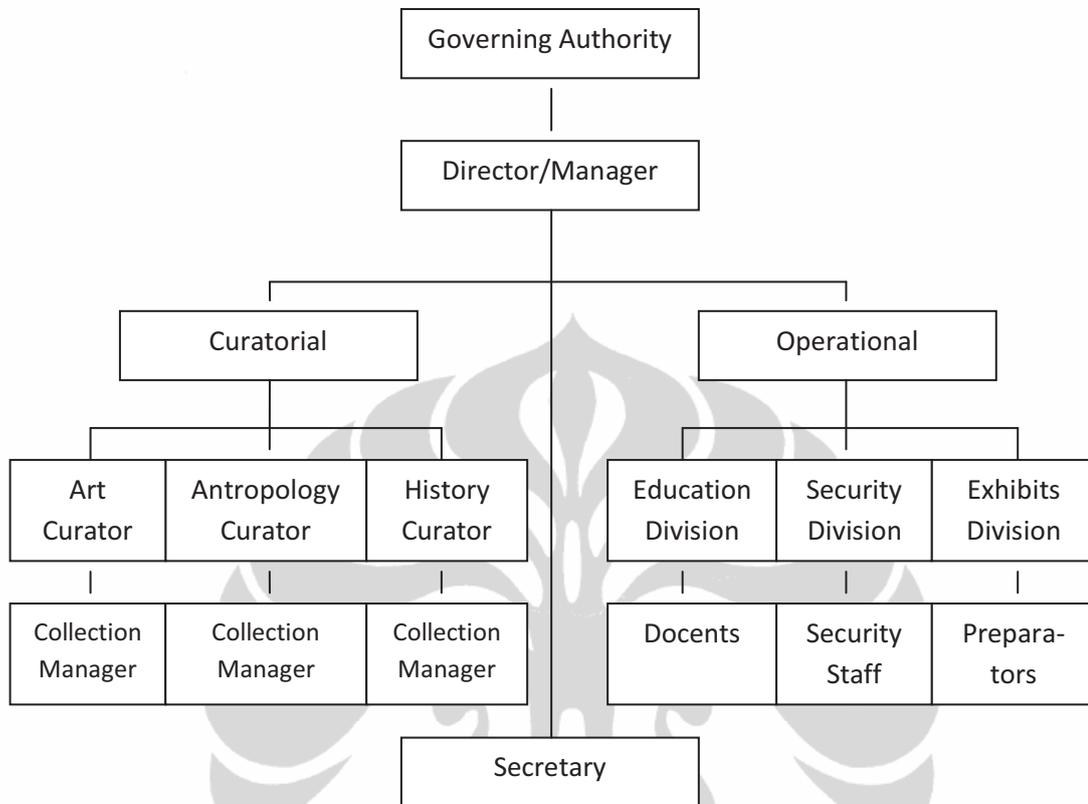
Dalam rangka mengatasi lemahnya tenaga pengelola museum, maka Kementerian Kebudayaan dan Pariwisata kerap mengadakan pelatihan bagi para pengelola museum, seperti perawatan koleksi hingga tata pamer. Namun ironisnya setelah kembali ke daerah, banyak dari tenaga-tenaga terlatih tersebut justru tidak ditempatkan di museum melainkan dimutasi ke bidang/lingkungan kerja lain

yang tidak ada kaitannya dengan museum, seperti dinas pertanian, dinas pertamanan dan pemakaman, bahkan ke dinas pendapatan daerah. Dan pada akhirnya, biaya dan tenaga yang sudah dikeluarkan menjadi sia-sia. (travel.kompas.com, 13 Agustus 2010)

Permasalahan lain adalah tidak adanya jabatan kurator pada sebagian besar museum pemerintah di Indonesia. Kurator adalah pengurus dan pengawas museum atau institusi lain yang berhubungan dengan penanganan warisan budaya (*cultural heritage*). Kurator itu sendiri terdiri dari individu-individu yang secara khusus bertanggung jawab terhadap koleksi benda-benda seni dan bersejarah dari institusi tersebut serta secara langsung terlibat dalam proses interpretasi dari *material heritage* koleksi tersebut. Namun, tugas kuratorial pada museum pemerintah di Indonesia biasa dirangkap oleh pengelola museum sehingga pengelola dipaksa berperan menjadi aktor serba bisa. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar 1.1., dimana pada gambar tersebut tidak terdapat jabatan kurator pada struktur organisasi museum.

Padahal, fungsi kuratorial merupakan bagian penting dari struktur manajemen museum karena sangat berhubungan dengan penyelenggaraan koleksi museum terutama terkait dengan aspek sejarah, seni dan antropologi dari koleksi tersebut. Hal ini tidak sesuai dengan konsep struktur manajemen dalam museum itu sendiri dimana fungsi kuratorial dan operasional menjadi bagian yang terpisah meskipun sejajar dalam struktur horizontal organisasi (lihat gambar 1.2). Sedangkan fungsi operasional merupakan bagian penunjang yang melengkapi fungsi museum secara keseluruhan, yang meliputi unit pengamanan, pengetahuan/pendidikan serta tata pameran.

Gambar 1.2. Struktur Organisasi Sederhana Museum Menurut *International Council of Museum (ICOM)*



Sumber : Running A Museum: A Practical Handbook ICOM, hal 135

Selain itu, minimnya jumlah sumber daya manusia (SDM) yang bertugas sebagai pengelola museum juga menjadi persoalan yang sangat krusial. Hal ini sangat berpengaruh pada kegiatan operasional museum itu sendiri, misalnya proses pemeliharaan maupun pengawasan yang tidak berjalan maksimal dan terkesan asal-asalan. Seperti yang terjadi di Museum Sejarah Jakarta (Museum Fatahillah), dimana banyak koleksi museum yang terlihat berdebu sehingga membuat kesan kusam dan kotor. Banyaknya sampah yang berserakan di dalam maupun luar museum serta perilaku pengunjung yang tidak terkontrol, seperti memegang, menduduki maupun mencoret-coret koleksi maupun bangunan museum, terjadi akibat minimnya pengawasan. Kejadian ini biasa terjadi saat hari

libur datang, dimana jumlah pengunjung mengalami peningkatan dari hari-hari biasanya.

Tabel. 1.1. Data Pegawai/Pengelola Museum

Nama	Total Pegawai (orang)	Status Pegawai	
		Jumlah Tenaga PNS	Jumlah Tenaga Honoror
Museum Sejarah Jakarta	15	11	4
Museum Wayang	14	14	0
Museum Seni Rupa & Keramik	14	14	0
Museum Bahari	10	6	4

Sumber : Arsip Museum

Dan karena dikelola orang-orang yang tidak profesional, maka sebagian besar museum di Indonesia tidak berkembang. Dalam hal interpretasi koleksi museum itu sendiri, tidak jarang informasi terkait koleksi yang ditampilkan sangat minim sehingga konteks makna dari suatu benda bersejarah gagal dihadirkan. Penataan koleksi museum tersebut juga banyak yang tidak disertai dengan pengamanan ekstra untuk melindungi koleksi tersebut dari kerusakan maupun hilang. Dalam hal ini, persoalan interpretasi koleksi museum juga dipandang penting karena sebuah koleksi tidak akan menarik ketika koleksi tersebut terkesan bisu dan tidak berkisah. Selain itu, tidak ada pencahayaan yang maksimal terhadap koleksi museum, menambah suram penampilan dari koleksi tersebut. Pada akhirnya, penataan koleksi museum yang kurang menarik tersebut merupakan salah satu faktor yang membuat jumlah pengunjung museum selalu minim.

Berdasarkan data tentang jumlah pengunjung museum di Indonesia yang bersumber dari Pusat Pengelolaan Data dan Sistem Jaringan Depbudpar tahun

2009, terdapat 4.56 juta pengunjung museum pada tahun 2006, turun menjadi 4.20 juta pengunjung museum pada tahun 2007, dan turun lagi pada tahun 2008 menjadi 4.17 juta pengunjung museum. Padahal, jika dilihat dari segi pengeluaran, biaya yang diperlukan untuk mengunjungi suatu museum sangatlah terjangkau. Misalnya untuk masuk ke Museum Sejarah Jakarta (Museum Fatahillah), pengunjung hanya dikenakan biaya tiket masuk museum sebesar Rp 2000,- (dua ribu rupiah) saja. Dan di beberapa museum, pengunjung tidak dikenakan biaya sedikit pun (gratis), seperti pada Museum Bank Mandiri. Biaya tersebut bahkan lebih murah atau setara dengan biaya yang harus dikeluarkan untuk parkir kendaraan atau menggunakan toilet umum. Kondisi ini sangat ironis dibandingkan dengan museum di sejumlah negara yang dapat menarik minat pengunjung meskipun biaya untuk memasuki museum tersebut relatif mahal.

Tabel 1.2. Data Kecenderungan Penurunan Pengunjung Museum Pemerintah Provinsi DKI Jakarta

Tahun	Jumlah Pengunjung (orang)			
	Museum Sejarah Jakarta	Museum Wayang	Museum Seni Rupa & Keramik	Museum Bahari
2006	69.705	24.755	-	9.103
2007	78.081	28.806	20.791	14.052
2008	143.459	43.471	27.483	10.033
2009	301.868	80.526	52.895	13.964
2010	436.330	209.387	70.308	6.954

Sumber : Arsip Museum

Menurut Hasibuan (1990: 30), karyawan adalah asset utama perusahaan (organisasi) yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Oleh karena itu pegawai mempunyai peran sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kemudian Rivai (2004: 3-6) menambahkan bahwa keputusan buruk menyangkut *staffing* dapat menyebabkan persoalan ketenagakerjaan, penempatan, kepatuhan sosial, hubungan antara

serikat buruh, manajemen dan kompensasi. Apabila pengelolaan SDM dilaksanakan secara professional, maka diharapkan nantinya SDM tersebut dapat bekerja secara produktif.

MSDM merupakan instrument utama organisasi dalam menggunakan (utilisasi) aset terpenting yakni manusia secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses utama yang dilakukan dalam mekanisme MSDM mencakup spectrum manajerial yang luas mulai dari perencanaan SDM (*Human Resource Planning*) hingga pemberhentian atau terminasi. Luasnya cakupan MSDM, membuat para ahli memiliki pendapat yang berbeda mengenai praktek MSDM. Pada Howard dan Foster (dalam Praningrum, 2002) dapat ditemukan pendapat beberapa ahli seperti yang ditunjukkan pada tabel 1.3. dibawah ini :

Tabel 1.3. Praktek MSDM Menurut Beberapa Ahli

<b>Youndt et al, 1996</b>	<b>US Department of Labor, 1993</b>	<b>Preffer, 1994</b>	<b>Schuler, 1995</b>
Seleksi	Seleksi	Seleksi	Pengarahan
Pelatihan	Rekrutmen	Pelatihan	Pelatihan
Rotasi pekerjaan	Desain pekerjaan	ketrampilan Desai ulang pekerjaan	Desain pekerjaan
Partisipasi	Promosi	Promosi	Perencanaan karir
Pemberdayaan	Partisipasi	Pemberdayaan	Kompensasi
Gaji dan Upah	Informasi bersama	Informasi bersama	Peningkatan kinerja
Insentif	Upah yang tinggi	Insentif	

Sumber : Praningrum, 2002

Menurut Rivai (2004: 12-15 dan 196), kinerja yang buruk dapat berarti bahwa penyeleksian, pelatihan, atau pengembangan harus direvisi, karena apabila tidak, hal ini kemungkinan dapat menimbulkan masalah yang menyangkut

hubungan antar pegawai. Pelaksanaan *job analysis*, perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, penempatan dan pembinaan karir, serta pelatihan dan pendidikan yang baik akan meningkatkan potensi SDM untuk berkarya karena telah memperoleh bekal pengetahuan dan keterampilan serta ditempatkan pada kedudukan yang tepat (*the right man on the right place*). Oleh karena itu, penataan seleksi dan rekrutmen yang lebih baik mempunyai dampak yang besar terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi SDM lainnya, seperti orientasi dan penempatan, latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, evaluasi kinerja dan kompensasi.

Ada tiga macam kinerja, yaitu kinerja organisasi, kinerja unit, dan kinerja pegawai, dimana untuk meningkatkan kinerja organisasi sangat bergantung pada kinerja individu (pegawai pada organisasi yang dimaksud). Jika kinerja individu baik, maka besar kemungkinan kinerja organisasi juga baik (Prawirosentono, 1999: 3). Peningkatan kinerja itu sendiri tidak terjadi dengan sendirinya, melainkan terbentuk karena faktor kemampuan (*ability*), motivasi (*motivasi*), dan situasi kerja (*work situation*). Faktor kemampuan (*ability*) merujuk pada kapasitas individu yang terbentuk dari perangkat intelektual dan fisik (Robbins, 2001: 46). Kemampuan itu dapat dicapai melalui proses pendidikan dan pelatihan (Hasibuan, 2000: 76).

Berdasarkan beberapa masalah tersebut, maka peneliti ingin membahas mengenai pelaksanaan manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai pelaksanaan kompensasi, pengembangan karier, dan pelatihan sumber daya manusia museum serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai museum. Hal tersebut dilakukan sebagai salah satu cara dalam memaksimalkan kinerja pegawai museum pemerintah provinsi DKI Jakarta khususnya pada Museum Sejarah Jakarta atau Museum Fatahillah, Museum, Wayang, Museum Seni Rupa dan Keramik, dan Museum Bahari.

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh kompensasi/imbalan terhadap kinerja pegawai pada museum pemerintah provinsi DKI Jakarta (Museum Sejarah Jakarta, Museum Wayang, Museum Seni Rupa dan Keramik, serta Museum Bahari) ?
2. Bagaimana pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai pada museum pemerintah provinsi DKI Jakarta (Museum Sejarah Jakarta, Museum Wayang, Museum Seni Rupa dan Keramik, serta Museum Bahari) ?
3. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai pada museum pemerintah provinsi DKI Jakarta (Museum Sejarah Jakarta, Museum Wayang, Museum Seni Rupa dan Keramik, serta Museum Bahari) ?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Menganalisa pengaruh kompensasi/imbalan terhadap kinerja pegawai pada museum pemerintah provinsi DKI Jakarta (Museum Sejarah Jakarta, Museum Wayang, Museum Seni Rupa dan Keramik, serta Museum Bahari)
2. Menganalisa pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai pada museum pemerintah provinsi DKI Jakarta (Museum Sejarah Jakarta, Museum Wayang, Museum Seni Rupa dan Keramik, serta Museum Bahari)
3. Menganalisa pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai pada museum pemerintah provinsi DKI Jakarta (Museum Sejarah Jakarta, Museum Wayang, Museum Seni Rupa dan Keramik, serta Museum Bahari)

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari keseluruhan rangkaian kegiatan dan hasil penelitian ini, antara lain :

1. Manfaat Praktis
  - a. Bagi Penulis, hasil penelitian ini diharapkan akan menambah dan memperluas wawasan dan pendalaman pengetahuan tentang aspek-aspek manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia
  - b. Bagi Manajemen, hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat praktis berupa masukan-masukan bagi pihak manajemen museum pemerintah khususnya dalam pengambilan keputusan terkait pelaksanaan manajemen sumber daya manusia

2. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia serta menambah bahan referensi dalam melakukan penelitian lebih lanjut bagi peneliti lain

#### **1.5. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam penelitian ini disusun sebagai berikut :

##### **BAB I : PENDAHULUAN**

Berisi uraian mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penelitian

## BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Berisi deskripsi tinjauan teoritis tentang konsep manajemen sumber daya manusia secara umum dan variabel-variabel yang terkandung di dalamnya yang meliputi perencanaan sumber daya manusia; analisis jabatan/pekerjaan; rekrutment, seleksi dan penempatan; Pelatihan dan Pengembangan; serta Kinerja. Selain itu, bab ini juga menguraikan hipotesis penelitian, operasional konsep dan kajian penelitian sebelumnya

## BAB III: METODE PENELITIAN

Berisi uraian mengenai pendekatan penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, pengujian validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data.

## BAB IV: GAMBARAN UMUM MUSEUM PEMERINTAH PROVINSI DKI JAKARTA

Berisi deskripsi mengenai konsep museum serta penjelasan mengenai 4 (empat) museum pemerintah provinsi DKI Jakarta, yaitu Museum Sejarah Jakarta, Museum Wayang, Museum Seni Rupa dan Keramik, serta Museum Bahari. Penjelasan dalam bab ini meliputi profil museum, visi dan misi serta sumber daya manusia dan struktur organisasi museum.

## BAB V : ANALISA DAN PEMBAHASAN

Berisi deskripsi mengenai hasil penelitian dan analisa atau pembahasan hasil penelitian. Dalam Bab ini menjelaskan tentang analisis atau pembahasan hasil penelitian, berupa data-data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner, khususnya pembahasan mengenai analisis korelasi dan regresi.

## BAB VI: KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi rangkuman hasil penelitian yang telah dibahas dalam bab-bab sebelumnya, yang ditulis dalam suatu kesimpulan serta disajikan saran-saran sebagai rekomendasi untuk perbaikan di tempat penelitian.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Isi dari keseluruhan Bab 2 (dua) dalam penelitian ini adalah konsep-konsep maupun teori-teori yang akan digunakan sebagai “pisau” analisis dalam membahas masalah yang diajukan/ditemukan dalam penelitian. Dalam hal ini, Bab tinjauan pustaka ini terdiri dari bahasan-bahasan mengenai : sub-bab landasan teori, yang membahas teori Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja, Kompensasi, Pengembangan Karier dan Pelatihan dimana terdapat korelasi dan tingkat regresinya; sub-bab model penelitian; sub-bab hipotesis penelitian; sub-bab operasional konsep; dan kajian penelitian terdahulu. Secara terperinci pada masing-masing sub-bab dalam Bab 2 digambarkan sebagai berikut :

#### 2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya organisasi (Daft, 2007: 6). Selanjutnya Stoner & Freeman (dalam Wibowo, 2010: 1-2) mengemukakan bahwa manajemen merupakan suatu proses menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi *planning* dan *decision making*, *organizing*, *leading* dan *controlling*. Manajemen juga dikatakan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dengan jelas.

Sejalan dengan penjabaran tersebut, maka manajemen sumber daya manusia (manajemen personalia) dapat diartikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemulusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan,

organisasi dan masyarakat (Flippo, 1984: viii). Dan bila dikaji dengan teliti, maka berdasarkan definisi tersebut terdapat dua fungsi yaitu 1) fungsi manajemen, yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organising*), pengarahan (*directing*) dan pengendalian (*controlling*); serta 2) fungsi operasional, yang meliputi perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi balas jasa dan jaminan social, pengembangan karier, integritas, pemeliharaan tenaga kerja dan pemutusan hubungan kerja.

Mondy, Noe & Premeaux (2002: 2-3) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) sebagai suatu alat atau cara bagi individu untuk mencapai tujuan organisasi, dimana didalamnya terdapat lima fungsi utama, antara lain :

1. *Staffing*, merupakan suatu proses yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk memastikan apakah organisasi tersebut selalu memiliki jumlah tenaga kerja dengan kemampuan yang tepat, yang menempati posisi kerja yang tepat dan pada waktu yang tepat (*right man in the right place at the right time*), dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Dan dalam *staffing* melibatkan beberapa proses seperti : a) *job analysis*, yaitu suatu proses sistematis dalam menganalisa berbagai macam keahlian, tugas dan pengetahuan yang diperlukan dalam melaksanakan berbagai pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi; b) *human resource planning*, yaitu proses sistematis yang menggambarkan permintaan sumber daya manusia dalam rangka memastikan ketersediaan jumlah tenaga kerja dengan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi; c) *recruitment*, yaitu suatu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk menarik perhatian para individu yang memiliki kualifikasi dan mendorong mereka untuk melamar pekerjaan di organisasi tersebut; serta d) *selection*, yaitu suatu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk memilih para pelamar yang sesuai bagi posisi yang dibutuhkan dalam organisasi tersebut
2. *Human resource development* merupakan fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia yang meliputi tidak hanya pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) namun juga meliputi perencanaan dan

aktivitas pengembangan karir (*career planning and development*) serta penilaian kinerja (*performance appraisal*). *Training* didesain untuk membekali para karyawan dengan pengetahuan dan keahlian yang diperlukan dalam melakukan pekerjaan sedangkan *development* melibatkan proses pembelajaran yang dilakukan melebihi proses kerja yang sedang terjadi. Selanjutnya, *career planning* merupakan suatu proses yang berkelanjutan, dimana individu menyusun tujuan karirnya masing-masing dan mengidentifikasi usaha-usaha yang diperlukan untuk mencapai tujuan karir merekatersebut. Dan *career development* merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa individu (karyawan) yang memiliki kualifikasi dan pengalaman tertentu selalu tersedia apabila dibutuhkan. Yang terakhir adalah *performance appraisal*, dimana para karyawan beserta seluruh tim kerja dievaluasi dengan tujuan menganalisa kemampuan kinerja mereka dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh organisasi.

3. *Compensation and benefits*. *Compensation* meliputi seluruh imbalan (*rewards*) yang diterima individu sebagai hasil dari usaha mereka dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, dimana imbalan tersebut dapat berupa salah satu atau kombinasi tiga unsur berikut : a) *pay*, yaitu imbalan finansial (gaji/upah) yang diterima karyawan setelah melaksanakan pekerjaannya; b) *benefits* merupakan imbalan finansial karyawan diluar gaji/upah pokok, termasuk didalamnya asuransi kesehatan, memberikan hari libur, maupun izin istirahat bagi karyawan yang sakit; c) *nonfinancial rewards* seperti perasaan nyaman dan tenang dalam melaksanakan pekerjaan atau lingkungan kerja yang fleksibel.
4. *Safety and health*. *Safety* meliputi perlindungan terhadap seluruh karyawan dari kemungkinan mengalami luka yang disebabkan kecelakaan saat melakukan pekerjaan. Sedangkan *health* mengarah pada perasaan nyaman atau tenang baik secara fisik maupun mental termasuk bebas dari rasa sakit maupun penyakit.
5. *Employee and labor relations*

Selanjutnya, Ivancevich (2001: 5) juga mengemukakan beberapa kegiatan inti dalam manajemen sumber daya manusia, antara lain *equal employment opportunity (EEO) compliance*; analisis pekerjaan (*job analysis*); perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*); rekrutmen, seleksi, pemberian motivasi dan orientasi karyawan (*employee recruitment, selection, motivation and orientation*); evaluasi kinerja dan kompensasi (*performance evaluation and compensation*); pelatihan dan pengembangan (*training and development*); hubungan industrial (*labor relations*); serta keselamatan, kesehatan dan kesejahteraan pekerja (*safety, health and wellness*).

Adapun pendapat lain mengenai definisi manajemen sumber daya manusia yaitu proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Pengertian tersebut mengandung beberapa pemikiran, yaitu (Nawawi, 2000: 42) :

1. Manusia memerlukan organisasi dan sebaliknya organisasi juga memerlukan manusia untuk mewujudkan eksistensinya. Dalam menghadapi perubahan lingkungan global, posisi sumber daya manusia (SDM) menduduki peran sentral dalam mencapai tujuan
2. Potensi psikologis yang dimiliki oleh manusia dapat digali, dibina, dikembangkan oleh manajer atau pimpinan untuk meningkatkan produktivitas suatu organisasi
3. Perlakuan secara manusiawi terhadap para karyawan memiliki makna bahwa para manajer berkewajiban mewujudkan, membina dan mengembangkan hubungan social dalam bekerja dan pergaulan sehari-hari yang diwarnai saling menghormati, bertenggang rasa atau toleransi dan mampu menempatkan setiap orang sesuai predikat, posisi dan jabatannya masing-masing
4. Hubungan social yang positif baik secara formal maupun informal akan menumbuhkan perasaan ikut memiliki (*sense of belonging*), perasaan ikut bertanggung jawab (*sense of responsibility*) dan kemauan ikut berpartisipasi (*sense of participation*).

## 2.2. Kinerja

Istilah kinerja sumber daya manusia berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, yaitu prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Dan kinerja pegawai (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya (Mangkunegara, 2005: 9). Selanjutnya, kinerja individu menurut Mangkunegara (2005: 15) adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Amstrong & Baron dalam Wibowo, 2010: 7). Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan individu, dimana sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan individu tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjkannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap individu sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Rivai, 2004: 56)

Menurut Bernandin dan Russel (dalam Gomes, 2003: 135), kinerja adalah catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu. Sedangkan Miner (dalam Umam, 2010: 187) definisi kinerja adalah sebagai perluasan dari bertemunya individu dan harapan tentang apa yang seharusnya dilakukan individu terkait dengan suatu peran, dan kinerja tersebut merupakan evaluasi terhadap berbagai kebiasaan dalam organisasi, yang membutuhkan standarisasi yang jelas.

Menurut Aguinis (2009: 78), definisi dari kinerja (*performance*) lebih mengarah pada perilaku atau apa yang individu kerjakan, bukan pada apa yang

karyawan produksi atau hasil kerja mereka. Terdapat dua karakteristik perilaku di dalam definisi kinerja itu sendiri, yaitu *evaluative* dan *multidimensional*. *Evaluative* memiliki arti berbagai perilaku yang dapat menghasilkan suatu penilaian (baik negatif, netral maupun positif) yang mengarah pada efektivitas individu maupun organisasi. Dengan kata lain, hasil penilaian terhadap perilaku tersebut dapat berbeda-beda, tergantung kontribusi yang dihasilkan terhadap pencapaian tujuan individu, unit kerja maupun organisasi itu sendiri. Sedangkan *multidimensional*, mengarah pada beragam jenis perilaku yang memiliki kapasitas untuk mendukung atau bahkan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Ratundo & Sackett (dalam Umam, 2010: 188) mendefinisikan bahwa kinerja merupakan semua tindakan atau perilaku yang dikontrol oleh individu dan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Adapun tiga komponen dasar dari kinerja, yaitu kinerja tugas (*task performance*), kinerja keanggotaan (*citizenship performance*), dan kinerja kontra produktif (*counter productive performance*). Pertama, kinerja tugas (*task performance*) merupakan penyelesaian tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan, meliputi perilaku yang menghasilkan barang, jasa, dan pelayanan. Tugas-tugas tersebut adalah tugas yang diakui formal dan berbeda antara satu organisasi dan organisasi lain. Kedua, kinerja keanggotaan (*citizenship performance*), menjadikan seseorang terlibat dalam kehidupan organisasi dan mempromosikan citra organisasi yang positif dan menyenangkan. Kinerja keanggotaan memberikan sumbangan bagi tercapainya tujuan organisasi dalam bentuk mengusahakan lingkungan social dan lingkungan psikologis yang menyenangkan. Dan yang terakhir, kinerja kontra produktif (*counter productive performance*), yang mengacu pada perilaku sukarela yang merugikan kesejahteraan organisasi serta merugikan keanggotaan seseorang dalam organisasi tersebut.

Tabel 2.1. Perbedaan antara *Task Performance* dengan *Contextual Performance*

<i>Task Performance</i>	<i>Contextual Performance</i>
Varies across jobs	Fairly similar across jobs
Likely to be role prescribed	Not likely to be role prescribed
Antecedents : abilities and skill	Antecedents : personality

Sumber : Aguinis (2009: 82)

Sejalan dengan pendapat tersebut mengenai komponen kinerja, Aguinis (2009: 81) menjabarkan dimensi dalam pengukuran kinerja, antara lain : berdasarkan *task performance* serta *contextual performance*. *Task performance* adalah perilaku karyawan yang secara langsung berkontribusi menghasilkan barang atau jasa, sedangkan *contextual performance* adalah perilaku karyawan yang memiliki kontribusi dalam mewujudkan efektivitas organisasi sehingga menciptakan lingkungan kerja yang positif. *Contextual performance* meliputi perilaku-perilaku seperti : selalu mempertahankan antusiasme dan mencurahkan segala kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan, secara sukarela (*volunteering*) melakukan tugas yang bukan menjadi bagian dari pekerjaannya, membantu dan bekerja sama dengan rekan kerja, mengikuti atau patuh terhadap peraturan dan prosedur dari organisasi, serta selalu menjunjung tinggi, mendukung dan mempertahankan sasaran organisasi.

Menurut Dharma (2010: 96), terdapat garis-garis besar bagi penentuan ukuran kinerja, yaitu : 1) ukuran kinerja harus berhubungan dengan hasil yang dicapai, bukan usaha untuk mendapatkannya; 2) hasil kinerja harus berada di bawah kendali pemegang pekerjaan; 3) ukuran yang dipakai harus bersifat objektif dan dapat diamati; 4) data harus tersedia untuk pengukuran; 5) ukuran yang sudah ada harus dipakai atau dimanfaatkan bilamana mungkin.

Adapun penilaian kinerja menurut Rivai (2004: 87) mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dalam prakteknya istilah penilaian kinerja

(*performance appraisal*) dan evaluasi kinerja (*performance evaluation*) dapat digunakan secara bergantian atau bersamaan karena pada dasarnya memiliki maksud yang sama. Selanjutnya Aguinis (2009: 78-79 ) menambahkan bahwa terdapat tiga faktor penting yang berhubungan dengan penilaian kinerja, antara lain : 1) *declarative knowledge* adalah pemahaman karyawan (berupa fakta, prinsip dan tujuan) terhadap tugas-tugas yang harus dilakukan dalam melaksanakan pekerjaan; 2) *procedural knowledge* adalah informasi dan kepakaran yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan tindakan-tindakan spesifik berupa ketrampilan kognitif, psikomotorik, fisik dan antar pribadi; serta 3) *motivation* adalah kemauan untuk memilih (pilihan untuk bertindak), tingkat upaya dan ketangguhan upaya.

$$\text{Performance} = \text{declarative knowledge} \times \text{procedural knowledge} \times \text{motivation}$$

Menurut Ivancevich (2005: 14), penilaian kerja atau *performance appraisal* merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan organisasi. Tujuan dari evaluasi kinerja, antara lain :

1. Pengembangan, dimana dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu dilatih (*training*) dan membantu evaluasi hasil pelatihan, dan juga dapat membantu pelaksanaan konseling antara atasan dan bawahan, sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan yang dihadapi pegawai
2. Pemberian imbalan (*reward*), yang dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif dan promosi. Berbagai organisasi juga menggunakan untuk memberhentikan pegawai
3. Motivasi, yang dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggung jawab sehingga para pegawai terdorong untuk meningkatkan kinerjanya
4. Perencanaan SDM, dimana dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM

5. Kompensasi, dimana dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang mempunyai kinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil
6. Komunikasi, dimana evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai

Sedangkan menurut Robbins & Judge (2008: 312), evaluasi kinerja memiliki beberapa tujuan, antara lain : 1) membuat keputusan sumber daya manusia secara umum, dimana evaluasi menyediakan masukan untuk berbagai keputusan penting seperti promosi, perpindahan bagian, dan pemutusan hubungan kerja; 2) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, dimana evaluasi kinerja menunjukkan kecakapan dan kompetensi karyawan yang saat ini mungkin dirasa kurang memadai tetapi bisa dikembangkan melalui program pelatihan; 3) menjadi kriteria yang dengannya manajemen memvalidasi seleksi dan program pengembangan, dimana manajemen bisa mengidentifikasi karyawan baru yang kinerjanya buruk, dan di sisi lain organisasi dapat menentukan efektivitas program pengembangan dan pelatihan dengan menilai seberapa baik partisipan melakukan evaluasi kinerja mereka; 4) evaluasi kinerja merupakan dasar bagi alokasi imbalan, seperti dalam pembuatan keputusan mengenai siapa yang sebaiknya mendapatkan kenaikan gaji dan imbalan lain.

Adapun sasaran dari evaluasi kinerja antara lain (Sunyoto dalam Mangkunegara, 2005: 11) :

1. Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodic, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi
2. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya.
3. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode

selanjutnya jelas apa yang akan diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang akan dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan

4. Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi dan kalau mendasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinannya untuk menyusun suatu proposal mengenai system bijak (*merit system*) dan system promosi lainnya, seperti imbalan (*reward system recommendation*)

Menurut Dharma (2010: 200), pada intinya dalam penilaian kinerja terdapat 5 (lima) jenis penilaian, antara lain :

1. Penilaian atas diri sendiri, yaitu proses penilaian dimana para individu mengevaluasi kinerja mereka sendiri, menggunakan pendekatan yang terstruktur sebagai dasar bagi pembicaraan dengan para manajer mereka dalam pertemuan evaluasi
2. Penilaian oleh bawahan, yaitu penilaian yang menyediakan kemungkinan bagi bawahan untuk menilai atau berkomentar tentang aspek tertentu dari kinerja manajernya. Tujuannya adalah untuk membuat manajer lebih menyadari bagaimana pandangan bawahan terhadap kinerja manajernya
3. Penilaian oleh rekan sejawat, yaitu penilaian yang dibuat oleh sesama anggota tim atau kolega yang berada pada jaringan kerja yang sama. Hasil penilaian ini lebih efektif karena lebih independen
4. Penilaian oleh multi assessment, yaitu penilaian dengan berbagai sumber penilai yang dapat menambahkan nilai kepada evaluasi manajer/bawahan, namun penilai multirater ini prakteknya rentan terhadap kelemahan
5. Umpan balik dan konseling dalam penilaian kinerja, dimana dalam perekayasaan sistem, umpan balik menyampaikan informasi mengenai kinerja dari satu bagian sistem kepada bagian yang lebih awal dalam system tersebut guna menghasilkan tindakan korektif ataupun memulai sistem baru

Adapun Mondy dan Noe (dalam Gomes, 2003: 142) menyebutkan 8 (delapan) dimensi penilaian performansi pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, antara lain : *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan; *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya; *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya; *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang timbul; *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi; *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja; *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawab; serta *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi. Pendapat lain dikemukakan oleh Mitchell (dalam Sedarmayanti, 2007: 259) yang memberikan sejumlah aspek-aspek yang perlu dinilai dalam menilai kinerja seseorang, yaitu kualitas pekerjaan (*quality of work*), ketepatan (*promptness*), inisiatif (*initiative*), kemampuan (*capability*) dan komunikasi (*communication*).

Neal (dalam Mangkunegara, 2005: 29) menyatakan pengukuran kinerja meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, motivasi, profesionalisme, prestasi, tanggung jawab, kualitas, kreativitas, kerjasama dan dapat diandalkan. Sedangkan Hasibuan (dalam Mangkunegara, 2005: 17) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup kesetiaan, kejujuran, kreativitas, kepemimpinan, prakarsa, tanggung jawab, hasil kerja, kedisiplinan, kerjasama, kepribadian, dan kecakapan.

Selanjutnya, Robbins & Judge (2008: 316-318) mengungkapkan beberapa metode dalam melakukan evaluasi kinerja, antara lain :

1. Esai tertulis, yaitu dengan menulis naskah yang menggambarkan kekuatan, kekurangan, kinerja pada masa lampau, potensi, dan saran untuk perbaikan bagi karyawan. Dalam metode ini, penilaian yang baik atau buruk

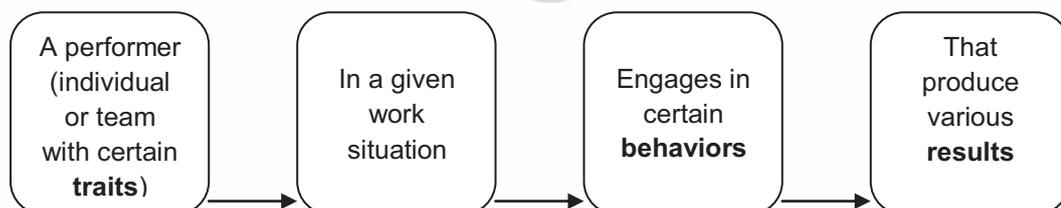
sebagian ditentukan oleh kemampuan menulis individu yang mengevaluasi daripada tingkat kinerja karyawan yang sebenarnya

2. Insiden kritis (*critical incidents*), adalah mengevaluasi perilaku-perilaku kunci yang membedakan antara melakukan pekerjaan secara efektif dan tidak efektif. Kuncinya adalah dengan menyebut perilaku spesifik saja dan tidak secara jelas menunjuk suatu sifat kepribadian. Suatu daftar insiden kritis menyediakan sejumlah contoh yang dengannya karyawan ditunjukkan perilaku yang diinginkan dan perilaku yang membutuhkan perbaikan
3. Skala penilaian grafis (*graphic rating scales*), adalah metode evaluasi di mana penilai akan menilai faktor-faktor kinerja (seperti kuantitas dan kualitas pekerjaan, kedalaman pengetahuan, kerja sama, tingkat kehadiran dan inisiatif) pada skala inkremental. Walaupun tidak memberikan kedalaman informasi yang disediakan esai atau insiden kritis, skala penilaian grafis lebih menghemat waktu untuk dikembangkan dan dilaksanakan. Skala ini juga bisa digunakan untuk perbandingan dan analisis kuantitatif.
4. Skala penilaian perilaku berjangkar (*behaviorally anchored rating scales—BARS*), yaitu skala yang mengkombinasikan elemen utama dari pendekatan insiden kritis dan skala penilaian grafis. Penilai mengevaluasi karyawan berdasarkan hal-hal dalam satu kesatuan, tetapi poin-poinnya adalah contoh dan perilaku aktual pada pekerjaan bukan deskripsi atau sifat yang umum.
5. Perbandingan yang dipaksakan, mengevaluasi kinerja seseorang terhadap kinerja seorang yang lain atau orang banyak. Dua perbandingan yang paling populer adalah 1) pemeringkatan kelompok (*group order ranking*), yaitu sebuah metode evaluasi yang menempatkan karyawan dalam klasifikasi khusus, seperti kuartil; serta 2) pemeringkatan individual (*individual ranking*), yaitu sebuah metode evaluasi yang meranking penilaian karyawan dari yang terbaik hingga terburuk.
6. Umpan balik 360 derajat adalah metode penilaian kinerja yang menggunakan umpan balik dari penyelia, karyawan, dan rekan kerja.

Dengan kata lain, jenis kajian tersebut menggunakan informasi dari lingkaran penuh orang-orang yang dengan orang tersebut manajer berinteraksi. (Robbins & Coulter, 2007: 360)

Pendekatan lain untuk mengukur kinerja, yaitu *trait approach*, *behavior approach* dan *result approach*. *Traits Approach* menekankan karakteristik individu seperti kemampuan kognitif dan kepribadian yang relative stabil, seperti kecerdasan dan kestabilan emosi. *Behaviors Approach* menekankan pada perilaku individu, yaitu apa yang dilakukan individu dalam pekerjaannya dan bagaimana individu melakukan pekerjaannya. Pendekatan perilaku akan sesuai bila digunakan pada kondisi dimana hubungan antara perilaku dan hasil pekerjaan tidak jelas, hasil (*outcome*) terealisasi jauh di masa depan, serta adanya hasil yang buruk disebabkan oleh faktor-faktor di luar kendali individu. Sedangkan *Results Approach* menekankan pada *outcome* atau hasil yang dibuat oleh individu yang bersangkutan, misalnya jumlah kesalahan yang dibuat atau jumlah transaksi. Pendekatan pada hasil akan sesuai jika digunakan saat pekerja memiliki keterampilan dalam perilaku yang dibutuhkan, perilaku dan hasil berkaitan secara jelas, hasil yang diperoleh menunjukkan perbaikan yang konsisten sepanjang waktu, serta berbagai cara dapat dilakukan untuk melakukan pekerjaan secara benar.

Gambar 2.1. *Job Performance in Context*



Sumber : Aguinis (2009: 84)

Menurut Munandar (2001: 312-313), penilaian kinerja yang efektif memiliki kriteria sebagai berikut :

1. Ukuran-ukuran keberhasilan dalam pekerjaan ditentukan dengan tepat dan lengkap dan diuraikan dalam bentuk perilaku yang dapat diamati dan diukur secara cermat dan tepat. Yang sering digunakan sebagai ukuran keberhasilan dalam pekerjaan ialah ciri-ciri kepribadian dalam bentuk sifat (inovatif, kemampuan bekerja sama, kepemimpinan, dan sebagainya), perilaku kerja yang efektif, serta karya atau hasil kerja dalam bentuk sasaran perorangan
2. Penentuan standar kerja dapat diterima oleh pegawai sebagai standar kerja yang masuk akal (penentuan sasaran harus spesifik, terukur, menantang dan didasarkan pada waktu tertentu)
3. Atasan langsung pegawai yang dinilai serta pegawai itu sendiri ikut menjadi penilai
4. Hasil penilaian kinerja didiskusikan bersama antara atasan langsung dengan pegawai yang bersangkutan dan setelah tercapai kesepakatan, hasil diskusinya disampaikan ke bagian SDM untuk disahkan dan dilaksanakan
5. Pegawai dimotivasi dengan memberikan imbalan dan sanksi yang sesuai
6. Tujuan keseluruhan perusahaan, tujuan satuan kerja, serta harapan atasan terhadap pegawai harus jelas dan diterima oleh pegawai yang bersangkutan
7. Pegawai memiliki kontrak psikologis, yaitu bahwa dirinya sadar akan harapan perusahaan terhadapnya dan sebaliknya percaya bahwa perusahaan dapat memenuhi kebutuhan dan harapannya

### 2.3. Kompensasi/Imbalan

Kompensasi merupakan motif utama seseorang dalam bekerja. Dengan kompensasi, seseorang berharap dapat memenuhi semua kebutuhannya mulai dari hierarki yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Kompensasi merujuk pada semua bentuk hasil keuangan dan tunjangan nyata yang diterima pekerja sebagai bagian dari hubungan kerja (Bernardin, 2007: 252). Menurut Werther & Davis (dalam Wibowo, 2010: 348) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi. Sejalan dengan pemikiran tersebut, Stone (dalam Suwatno & Priansa, 2011: 220) mengemukakan bahwa kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan sebagai pertukaran pekerjaan yang mereka berikan kepada majikannya. Sedangkan menurut Wibowo (2010: 348), kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.

Flippo (dalam Suwatno & Priansa, 2011: 220) menyebutkan kompensasi merupakan pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada karyawan karena telah memberikan sumbangan kepada pencapaian organisasi. Menurut Ivancevich (2001: 286), kompensasi merupakan segala bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan oleh perusahaan untuk penggantian atas kinerja karyawan yang terdiri atas kompensasi finansial langsung (seperti: gaji pokok, insentif dan bonus); kompensasi non finansial tidak langsung (seperti jaminan asuransi dan tunjangan lainnya); serta bentuk kompensasi non financial (seperti pekerjaan yang menarik minat, tantangan pekerjaan, tanggung jawab, pengakuan yang memadai atas prestasi yang dicapai dan adanya peluang promosi bagi karyawan yang berpotensi).

Menurut Handoko (2003: 245), kompensasi adalah pemberian kepada karyawan dengan pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan di waktu yang

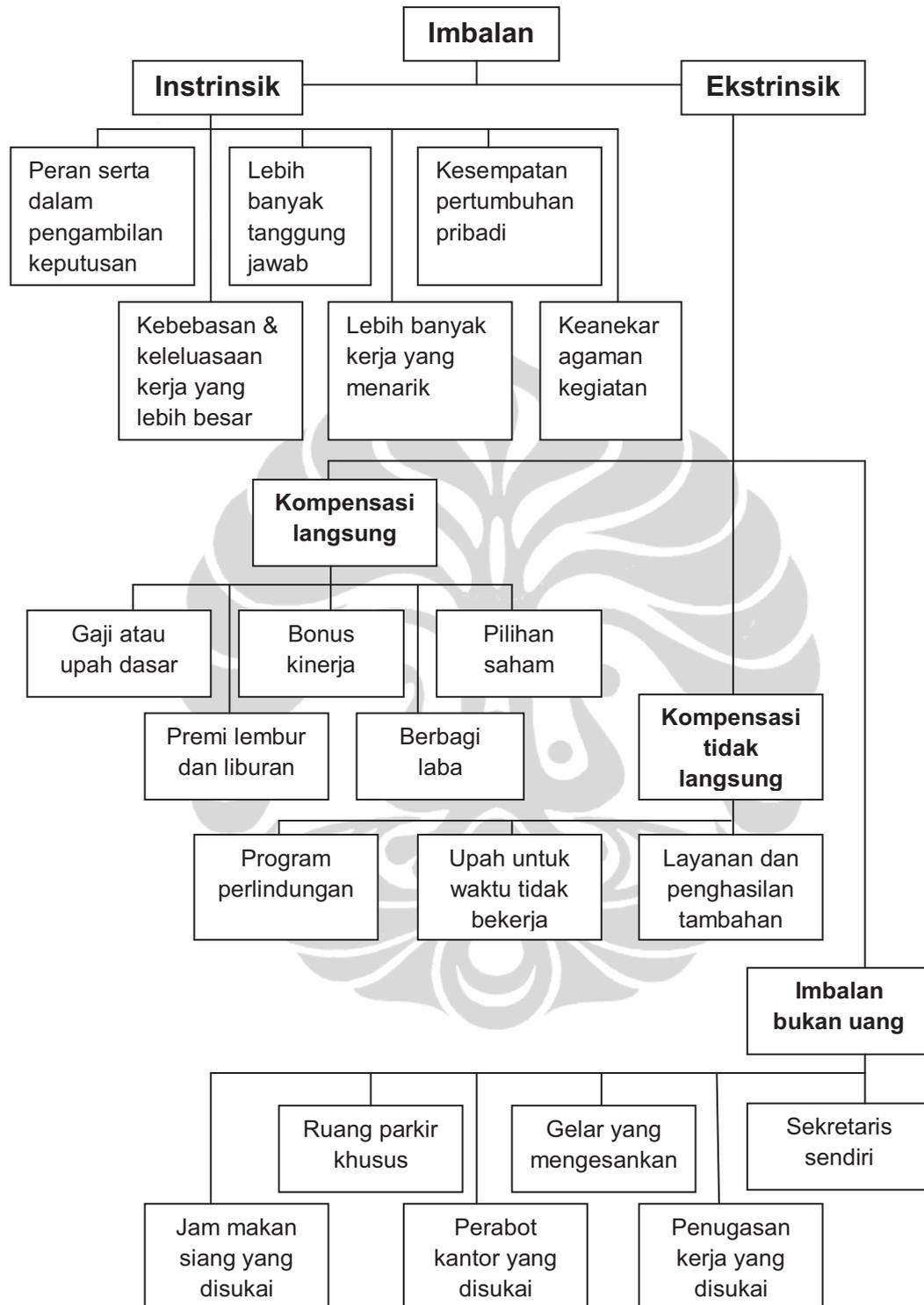
akan datang. Kemudian Handoko (2008: 160) menambahkan bahwa dalam menetapkan kompensasi maka suatu organisasi harus memperhatikan prinsip keadilan yang dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu : 1) ratio kompensasi dengan masukan (input) karyawan berupa tenaga, pendidikan, pengalaman, latihan, daya tahan dan sebagainya; serta 2) perbandingan ratio tersebut dengan ratio yang diterima orang lain dengan siapa kontak langsung selalu terjadi. Keadilan biasanya ada bila seorang karyawan memandang ratio penghasilan terhadap masukan adalah seimbang (*equilibrium*), baik secara internal maupun hubungannya dengan karyawan lain.

Menurut Ivancevich (2001: 287), aspek-aspek kompensasi terdiri dari :

1. Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*), meliputi pembayaran dari perusahaan atau organisasi kepada pegawainya yang berupa gaji pokok, insentif, dan bonus.
2. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*), yang meliputi tunjangan yang diperoleh pegawai yaitu semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung, seperti jaminan asuransi, jaminan pension, dan tunjangan lainnya
3. Kompensasi non finansial, meliputi kompensasi yang diperoleh pegawai berupa kepuasan dari pekerjaan itu sendiri dan lingkungan pekerjaan tersebut. Misalnya pekerjaan yang menarik minat, tantangan pekerjaan, tanggung jawab, pengakuan yang memadai atas prestasi yang dicapai, serta adanya peluang promosi bagi pegawai berpotensi yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian

Menurut Robbins (2001: 286-289), komponen kompensasi terbagi menjadi : imbalan intrinsik, berupa kenikmatan atau nilai yang diterima seseorang dari isi suatu tugas kerja; dan imbalan ekstrinsik, berupa imbalan yang diterima dari lingkungan di sekitar konteks kerja.

Gambar 2.2. Komponen Kompensasi



Keterangan :

1. Kompensasi langsung (*direct compensation*) terdiri dari bayaran yang diperoleh individu dalam bentuk gaji, premi, bagian sahan, bonus, dan laba usaha
2. Kompensasi tidak langsung (*undirect financial compensation*), yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi : semua imbalan financial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Termasuk dalam sub-komponen ini adalah program perlindungan, upah untuk waktu tidak bekerja, serta layanan dan penghasilan tambahan
3. Kompensasi atau imbalan bukan uang (*nonfinansial compensation*), terdiri dari kepuasan yang diperoleh individu dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis, sosial dan fisik dimana individu tersebut bekerja. Tipe kompensasi bukan uang ini meliputi kepuasan yang diperoleh dari pelaksanaan tugas-tugas bermakna, yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti : penugasan kerja yang disukai, peralatan kerja dan imbalan sosial (status sosial dan pengakuan)

Menurut Siagian (2010: 257-258), dalam usaha mengembangkan suatu sistem imbalan para spesialis di bidang manajemen sumber daya manusia perlu melakukan empat hal, antara lain :

1. Melakukan analisis pekerjaan, artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi
2. Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal, artinya dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan “nilai” untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian “point” untuk setiap pekerjaan
3. Melakukan survey berbagai sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal. Organisasi

yang disurvei dapat berupa instansi pemerintah yang secara fungsional berwenang mengurus ketenagakerjaan, kamar dagang dan industry, organisasi profesi, serikat pekerja, organisasi pemakai tenaga kerja lain dan perusahaan konsultan, terutama yang mengkhususkan diri dalam manajemen sumber daya manusia

4. Menentukan “harga” setiap pekerjaan dihubungkan dengan “harga” pekerjaan sejenis di tempat lain, artinya dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di pasaran kerja

Selanjutnya Simamora (2004: 451-453) menambahkan bahwa perancangan dan pelaksanaan sebuah sistem kompensasi haruslah memastikan bahwa terdapat keadilan internal (*internal equity*), keadilan eksternal (*external equity*) dan keadilan individu (*individual equity*) melalui perancangan dan penerapan struktur gaji yang efektif dan tingkat gaji yang tepat. Untuk mengetahui definisi dari ke tiga jenis keadilan tersebut, akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Keadilan eksternal adalah tarif upah (*wage rates*) yang pantas dengan gaji yang berlaku untuk pekerjaan serupa di pasar kerja eksternal. Keadilan eksternal dinilai dengan membandingkan pekerjaan yang serupa di antara organisasi yang dibandingkan, dimana terdapat dua kondisi yang harus dipenuhi, seperti pekerjaan yang sedang dibandingkan haruslah sama atau hampir sama, serta organisasi yang disurvei harus serupa dalam hal ukuran, misi dan sektornya. Selanjutnya, tingkat kompensasi eksternal dipengaruhi oleh : a) faktor pasar tenaga kerja, seperti sifat permintaan dan suplai tenaga kerja; b) faktor pasar produk, seperti tingkat kompetisi, tingkat permintaan produk, karakteristik industry dan faktor lain yang mempengaruhi kesehatan industry dan kemampuan menggaji; 3) biaya modal (*the piece of capital*) dan tingkat substitusi biaya modal terhadap tenaga kerja dalam proses yang produktif

2. Keadilan internal adalah tingkat gaji yang pantas atau patut dengan nilai pekerjaan internal bagi perusahaan. Keadilan internal merupakan fungsi dari status relative nilai pekerjaan di dalam organisasi, nilai ekonomi hasil pekerjaan, atau status sosial sebuah pekerjaan, seperti kekuasaan, pengaruh dan statusnya di dalam hierarki perusahaan. Keadilan internal berhubungan dengan kemajemukan gaji diantara pekerjaan yang berbeda di dalam sebuah organisasi. Keadilan internal dapat memiliki dampak besar terhadap modal kerja, kepuasan, produktivitas, dan keluar masuknya karyawan karena keadilan internal kemungkinan lebih kelihatan nyata dibandingkan dengan eksternal.
3. Keadilan individu berarti bahwa individu (karyawan) merasa diperlakukan secara wajar dibandingkan dengan rekan sekerjanya. Ketika seorang individu (karyawan) menerima kompensasi dari perusahaan, persepsi keadilan dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu : a) rasio kompensasi terhadap masukan upaya, pendidikan, pelatihan, dan ketahanan akan kondisi kerja yang merugikan individu; serta b) perbandingan rasio ini dengan karyawan lain yang dengannya terjadi kontak langsung. Teori keadilan menyatakan bahwa individu (karyawan) menentukan apakah ia telah diperlakukan secara wajar dengan membandingkan rasio masukan/keluarannya dengan rasio masukan/keluaran orang lain. Rasa ketidakadilan mencuat pada saat proses perbandingan menyingkap suatu ketidakseimbangan antara masukan dan keluaran yang dibandingkan oleh karyawan lainnya. Teori keadilan menyatakan bahwa individu (karyawan) biasanya mengerahkan upaya untuk mengurangi ketegangan yang ditimbulkan oleh rasa ketidakadilan. Karyawan mungkin merasa rasio imbalan dan kontribusinya kurang menguntungkan dibandingkan dengan rasio yang berlaku untuk karyawan lain.

Menurut Ivancevich (1995: 305), untuk mencapai keadilan tersebut, maka diperlukan 7 (tujuh) kriteria dalam kompensasi, antara lain : 1) *adequate*, yaitu level pemerintah, serikat pekerja dan manajerial perusahaan harus bersatu atau

sesuai; 2) *equitable*, yaitu setiap orang harus dibayar dengan adil sesuai dengan usaha dan kemampuannya; 3) *balance*, yaitu gaji, keuntungan dan balas jasa yang lain harus sesuai dengan total balas jasa yang tepat; 4) *cost effective*, yaitu gaji tidak boleh berlebihan dan harus mempertimbangkan kemampuan organisasi; 5) *secure*, yaitu gaji harus cukup membantu karyawan merasa nyaman dan dapat memenuhi kebutuhan dasarnya; 6) *incentive providing*, yaitu gaji harus dapat memotivasi pekerja secara efektif dan produktif; serta 7) *acceptable to the employee*, yaitu karyawan harus memahami sistem penggajian dan merasa system tersebut sangat beralasan bagi organisasi dan bagi diri sendiri.

Menurut Robbins dan Coulter (2004: 322), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kompensasi dan tunjangan yang diberikan pemberi kerja, yaitu : 1) jabatan dan kinerja karyawan, yaitu berapa lama karyawan bekerja dan bagaimana kinerjanya; 2) jenis pekerjaan yang dilakukan, yaitu apakah pekerjaan yang dilakukan memerlukan tingkatan pekerjaan yang tinggi; 3) jenis bisnis, yaitu termasuk dalam industry apakah pekerjaan tersebut; 4) serikat buruh, yakni apakah perusahaan tersebut berserikat atau tidak; 5) padat modal atau padat tenaga kerja; 6) filosofi manajemen, yakni apakah filosofi manajemen mengenai pengupahan; 7) lokasi geografis, yakni dimana organisasi tersebut berada; 8) profitabilitas perusahaan, yakni seberapa besar kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba; serta 9) ukuran perusahaan, yakni seberapa besarkah perusahaan tersebut.

Selanjutnya menurut Siagian (2010; 265-267) terdapat lima faktor yang memengaruhi sistem pemberian kompensasi, antara lain :

1. Tingkat upah dan gaji yang berlaku. Dalam suatu wilayah kerja tertentu, diketahui tingkat upah dan gaji yang pada umumnya berlaku. Akan tetapi tingkat upah dan gaji yang berlaku umum tidak bisa langsung diterapkan oleh suatu organisasi tertentu. Kebiasaan tersebut masih harus dikaitkan dengan berbagai faktor lain, salah satunya adalah langka tidaknya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus tertentu dan sangat dibutuhkan oleh organisasi yang bersangkutan, dimana situasi

kelangkaan tersebut dapat terjadi pada semua jenjang jabatan dan pekerjaan

2. Tuntutan serikat pekerja. Dalam masyarakat dimana eksistensi serikat pekerja diakui, sangat mungkin terdapat keadaan bahwa serikat pekerja berperan dalam mengajukan tuntutan tingkat upah dan gaji yang lebih tinggi dari tingkat yang berlaku. Peranan dan tuntutan serikat pekerja ini perlu diperhitungkan untuk menghindari terjadinya kegiatan-kegiatan yang akan merugikan manajemen dan serikat pekerja itu sendiri, seperti terjadinya usaha memperlambat proses produksi, tingkat kemangkiran yang tinggi maupun pemogokan
3. Produktivitas. Suatu organisasi memerlukan tenaga kerja yang produktif agar mampu mencapai tujuan dan sasaran. Apabila para pekerja merasa tidak memperoleh imbalan yang wajar, sangat mungkin para pekerja tersebut tidak akan bekerja keras yang berarti terjadi tingkat produktivitas yang rendah
4. Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji. Kebijakan suatu organisasi mengenai upah dan gaji karyawan tercermin pada jumlah uang yang dibawa pulang oleh para karyawan. Artinya, bukan hanya gaji pokok yang penting, akan tetapi berbagai komponen lain dari kebijakan tersebut, seperti tunjangan jabatan, tunjangan istri, tunjangan anak, tunjangan transportasi, bantuan pengobatan, bonus, tunjangan kemahalan, bahkan kebijakan tentang kenaikan gaji berkala.
5. Peraturan perundang-undangan. Pemerintah berkepentingan dalam bidang ketenagakerjaan dan oleh karenanya berbagai segi kehidupan kekerjaan pun diatur dalam berbagai peraturan perundang-undangan. Misalnya tingkat upah minimum, upah lembur, mempekerjakan wanita, mempekerjakan anak di bawah umur, keselamatan kerja, hak cuti, jumlah jam kerja dalam seminggu, hak berserikat dan lain sebagainya.

Adapun Handoko (2008: 158) juga menguraikan dengan detail mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi, antara lain :

1. Suplai dan permintaan tenaga kerja. Sangat mungkin terjadi bahwa beberapa jenis pekerjaan harus dibayar lebih tinggi dari pada yang ditunjukkan oleh nilai relatifnya karena desakan kondisi pasar. Oleh sebab itu, suplai dan permintaan tenaga kerja cukup menjadi factor yang mempengaruhi system pemberian gaji para karyawan
2. Serikat karyawan. Kuat atau lemahnya serikat karyawan bisa mencerminkan kemampuan organisasi ini untuk menggunakan kekuatan pengaruhnya pada penentuan tingkat kompensasi atau gaji. Semakin mantap kekuatan serikat karyawan berarti semakin kuat posisi perundingan karyawan dalam peningkatan upah. Berdasarkan hal tersebut dapat dilihat bahwa serikat karyawan dapat pula menjadi faktor yang mempengaruhi sistem pemberian gaji
3. Produktivitas. Untuk menjaga kelangsungan hidup dan pertumbuhannya, suatu perusahaan harus bisa memperoleh laba. Oleh karena itu, perusahaan tidak dapat membayar para karyawan melebihi kontribusi mereka terhadap perusahaan melalui produktivitas mereka. Berdasarkan hal tersebut, dapat dilihat bahwa produktivitas dapat mempengaruhi faktor pemberian gaji atau kompensasi
4. Kesiediaan untuk membayar. Dalam jangka panjang, tanpa memperhatikan semua faktor lainnya, realisasi pemberian kompensasi atau gaji tergantung pada kemampuan perusahaan untuk membayar kompensasi secara adil dan layak. Karena itu perusahaan juga merasa bahwa para karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang diterima. Perusahaan atau manajemen perlu mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas mereka agar kompensasi gaji yang lebih tinggi dapat dibayarkan
5. Kemampuan untuk membayar. Dalam jangka panjang, realisasi kompensasi atau gaji tergantung pada kemampuan perusahaan untuk membayar. tentu saja kemampuan ini bergantung pada pendapatan dan laba

yang diraih, dimana hal ini dipengaruhi oleh produktivitas yang tercermin dalam biaya tenaga kerja

6. Berbagai kebijaksanaan pengupahan atau penggajian. Organisasi pada umumnya memiliki kebijaksanaan-kebijaksanaan yang dibuat dengan memperhatikan keberadaan atau situasi seluruh karyawan ataupun peraturan –peraturan yang umum berlaku
7. Kendala-kendala pemerintah. Berbagai tekanan eksternal yang berasal dari pemerintah dengan segala peraturannya, ikut menjadi faktor yang mempengaruhi penetapan kompensasi atau gaji. Peraturan tersebut tetap harus diperhitungkan oleh berbagai organisasi atau perusahaan di dalam pemberian gaji kepada para karyawannya

Menurut Schuler dan Jackson (1999: 87), kompensasi memiliki beberapa tujuan utama, antara lain :

1. Menarik pelamar kerja yang potensial. Dalam hubungannya dengan upaya rekrutmen dan seleksi organisasi, program kompensasi total dapat membantu memastikan bahwa pembayaran cukup menarik orang yang tepat, pada waktu yang tepat, dan untuk pekerjaan yang tepat
2. Mempertahankan karyawan yang baik. Jika program kompensasi total dirasakan tidak adil secara internal dan eksternal, maka karyawan yang baik (yang ingin dipertahankan organisasi) mungkin akan keluar
3. Meraih keunggulan kompetitif. Kompensasi total bisa menjadi biaya signifikan untuk menjalankan bisnis. Tergantung pada industri, biaya tenaga kerja berkisar dari 10 (sepuluh) sampai 80 (delapan puluh) persen dari total biaya. Untuk meraih keunggulan kompetitif, suatu organisasi mungkin memilih menggunakan sistem computer sebagai ganti tenaga kerja atau pindah ke daerah yang tenaganya lebih murah
4. Meningkatkan produktivitas. Sementara imbalan moneter mungkin bisa mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan, desain system pembayaran moneter telah terbukti berpengaruh terhadap kinerja dan

produktivitas. Selain itu, karena perbedaan-perbedaan preferensi individu, suatu organisasi harus menentukan bauran yang tepat antara imbalan moneter dan nonmoneter

5. Melakukan pembayaran sesuai aturan hukum. Beberapa aturan hukum relevan dengan kompensasi total. Organisasi harus menyadari akan hal ini, dan menghindari penyimpangan terhadap peraturan ini dalam program pembayarannya
6. Memudahkan sasaran strategis. Suatu organisasi mungkin ingin menciptakan budaya yang menguntungkan dan kompetitif, atau mungkin ingin menjadi tempat kerja yang menarik sehingga dapat menarik pelamar-pelamar terbaik. Kompensasi total dapat mencapai sasaran ini, dan dapat juga memajukan sasaran organisasi lainnya, seperti pertumbuhan yang pesat, kelangsungan hidup dan inovasi
7. Mengokohkan dan menentukan struktur sistem kompensasi dapat membantu menentukan struktur organisasi, hirarki statusnya dan tingkat dimana orang-orang dalam posisi tertentu dapat mempengaruhi orang-orang dalam posisi lini

Adapun beberapa metode yang lumrah digunakan dalam menentukan nilai dalam suatu pekerjaan, antara lain (Siagian: 259-262) :

1. Penentuan peringkat pekerjaan. Metode ini sangat sederhana dan karenanya banyak digunakan, meskipun sebenarnya metode ini memiliki kelemahan dasar dalam arti bahwa secara relatif tidak menggambarkan secara tepat nilai suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain. Dengan kata lain peringkat pekerjaan hanya bersifat umum
2. Klasifikasi pekerjaan. Metode ini dikenal pula dengan istilah “golongan jabatan”, dimana dengan menggunakan metode ini berarti membuat deskripsi tentang berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi, mulai dari yang paling sederhana hingga yang paling rumit;

juga mulai dari pekerjaan yang sangat bersifat teknis operasional hingga tugas pekerjaan yang bersifat manajerial

3. Metode perbandingan faktor-faktor kritikal. Dalam metode ini, penilaian didasarkan pada perbandingan komponen kritikal dari berbagai pekerjaan, seperti berat ringannya tanggung jawab, jenis dan tingkat keterampilan yang dituntut, tingkat upaya mental yang diperlukan, persyaratan fisik yang harus dipenuhi dan kondisi kerja dimana para pegawai berkarya dan sebagainya. Kemudian masing-masing faktor kritikal tersebut dibandingkan untuk setiap pekerjaan dengan pekerjaan lain. Hasilnya ialah bahwa relativitas pentingnya setiap pekerjaan diketahui dengan tingkat kepastian yang dapat dipertanggungjawabkan. Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam metode ini, yaitu : penentuan faktor-faktor kritikal, penentuan pekerjaan kunci, penentuan tingkat gaji bagi setiap komponen yang dipandang kritikal, perbandingan satu factor tertentu pada berbagai pekerjaan, serta penilaian pekerjaan-pekerjaan lainnya
4. Sistem point. Ciri khas sistem ini ialah bahwa faktor-faktor kritikal suatu pekerjaan tidak langsung dinilai dalam bentuk uang, melainkan menggunakan point. Penggunaan sistem ini melibatkan enam langkah, yaitu : menentukan faktor-faktor kritikal, menentukan tingkat faktor-faktor kritikal tersebut, alokasi point pada faktor-faktor yang diidentifikasi, alokasi point pada masing-masing tingkat, pengembangan pedoman bagi setiap point, serta penerapan system point yang ditetapkan. Dan dari penjumlahan point untuk berbagai tingkat-tingkat itulah ditentukan besar kecilnya gaji atau upah yang diberikan kepada para pekerja yang melakukan kegiatan tertentu

#### **2.4. Pengembangan Karier**

Karier adalah semua pekerjaan yang dijalani seseorang sepanjang kehidupan kerjanya. Karier adalah pola pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan dan aktivitas yang dilakukan seseorang dalam kehidupan kerjanya

(Werther dan Davis, 1996: 311). Selanjutnya menurut Ivancevich (2001: 429), karier adalah pola peningkatan dalam pekerjaan sepanjang waktu kehidupan kerja seseorang, mencakup tahapan karier dan setiap tahapan terkait dengan usia dan kebutuhan pribadi.

Greenhaus (dalam Ivancevich, 2001:428), karier adalah pola pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan (posisi jabatan, tugas pekerjaan, keputusan-keputusan dan interpretasi subjektif terhadap situasi pekerjaan) dan aktivitas yang dilakukan dalam kehidupan kerjanya. Sedangkan Dessler (1997: 46) mengemukakan bahwa karier adalah serangkaian posisi yang berhubungan dengan kerja, entah dibayar atau tidak, yang membantu seseorang bertumbuh dalam keterampilan, keberhasilan, dan pemenuhan kerja. Menurut Mathindas (1997: 111) mengemukakan bahwa karier adalah suatu kemajuan seseorang dalam profesi atau pilihan bidang pekerjaan tertentu, dimana kemajuan yang dimaksud adalah peningkatan keberadaan subjek di dalam sebuah organisasi yang bergerak pada jenis atau pilihan usaha tertentu.

Gibson dkk (1997: 316), mendefinisikan karier sebagai rangkaian sikap dan perilaku yang dirasakan seseorang yang berhubungan dengan kegiatan dan pengalaman kerja atas rentang kehidupan seseorang. Bahwa karier berisikan sikap dan perilaku serta rangkaiankegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan. Karier merupakan perjalanan pekerjaan seorang pegawai dalam organisasi.

George dan Jones (1999: 172-176), terdapat 4 (empat) tipe karier, antara lain :

1. *Steady state careers* dimana menggambarkan komitmen pegawai terhadap pekerjaan tertentu. Dengan tipe karier ini, pegawai akan menjadi ahli dibidangnya dan biasanya termotivasi oleh pekerjaan itu sendiri dan memandang diri mereka sebagai profesional
2. *Linear careers* dimana menggambarkan peningkatan pegawai dalam tanggung jawab, keterampilan dan jenjang jabatan dalam perusahaan. Tipe karier ini ditemui pada perusahaan dengan pandangan tradisional tentang

karier, dimana pegawai akan menjadi ahli pada salah satu fungsi dalam organisasi (Woodall, 2000: 46)

3. *Spiral careers* dimana menggambarkan peningkatan pegawai melalui tipe pekerjaan yang berbeda-beda. Dengan tipe karier ini, pegawai meniti karier melalui antar fungsi dimana mobilitas lateral sama pentingnya dengan mobilitas vertikal (Woodall, 2000: 46).
4. *Transitory careers* dimana menggambarkan tipe pekerjaan yang berbeda yang dijalani individu dalam bidang keahlian yang berbeda pula

Selanjutnya Ivancevich (2001: 429) mengemukakan bahwa karier seseorang terdiri dari 4 (empat) tahapan, antara lain :

1. *Apprenticeship* dimana professional muda mulai masuk kerja dengan pengetahuan teknis yang tinggi namun belum memiliki pemahaman akan tuntutan dan harapan organisasi. Tahap ini dipengaruhi oleh hubungan professional muda dengan penyelia. Untuk berhasil menjalani tahap ini, professional muda tersebut harus mau menerima kondisi ketergantungan secara psikologis dengan senior atau orang yang lebih berpengalaman dan harus bersedia diarahkan oleh tokoh otoritas. Tahap ini berlangsung selama lima tahunan
2. *Advancement* adalah tahap dimana professional muda dituntut untuk bekerja secara mandiri dan menjalankan perannya sebagai *independent contributor* secara maksimal. Tahap ini merupakan tahap yang paling menentukan bagi perkembangan karier selanjutnya. Individu yang berhasil adalah individu yang mampu mengembangkan kepercayaan diri
3. *Maintenance* adalah tahap dimana seorang professional dituntut untuk berperan sebagai mentor serta memperluas minat dan perhatiannya terhadap orang lain di luar perusahaan. Sebagai mentor, diharapkan individu tersebut mampu membantu pegawai yang lebih muda mengatasi persoalan yang dihadapi dalam pekerjaan melalui pemberian informasi dan berbagai pengalaman

4. *Strategi thinking* adalah tahap dimana individu diharapkan membentuk, mengarahkan perusahaan dimana individu tersebut bekerja melalui rencana strategik jangka panjang. Tidak semua individu menjalani tahapan ini, namun para professional yang belajar memberikan pengaruh dan secara proaktif menerapkan kepemimpinan melalui pemberian ide-ide, seleksi pegawai dan perancangan struktur organisasi akan berhasil pada tahap ini

Manajemen karier adalah proses pengelolaan karier pegawai yang meliputi tahapan kegiatan perencanaan karier, pengembangan dan konseling karier, serta pengambilan keputusan karier (Irawan, 1997: 159). Sedangkan Mathindas (1997: 117) berpendapat bahwa manajemen karier merupakan pengelolaan karier yang melibatkan seluruh pihak, seperti karyawan, manajer dan organisasi. Keuntungan yang diperoleh karyawan adalah stimulasi terhadap motivasi internal untuk memiliki komitmen dan loyalitas tanpa adanya paksaan dari pihak manapun.

Salah satu fungsi penting dalam manajemen karier adalah membuat perencanaan karier. Perencanaan karier adalah perencanaan yang dilakukan oleh individu atau oleh organisasi berkenaan dengan karier pegawai, terutama melalui persiapan yang harus dipenuhi seorang pegawai untuk mencapai tujuan karier tertentu. Mengingat pada umumnya para pegawai menginginkan adanya promosi, maka dalam suatu organisasi perlu dibuat suatu program perencanaan karier yang jelas dimana jalur karier yang harus ditempuh menjadi pasti (Irawan, 1997: 158).

Menurut Dessler (197: 46), perencanaan karier adalah proses pertimbangan mendalam yang melaluinya seseorang menjadi sadar akan keterampilan, minat, pengetahuan, motivasi, karakteristik personil lainnya. Sedangkan Simamora (2004: 504) mengungkapkan bahwa perencanaan karier adalah proses yang dilalui oleh karyawan dalam mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan kariernya dengan mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karier alternative, menyusun tujuan karier dan merencanakan aktivitas pengembangan

praktis. Perencanaan karier penting adanya karena konsekuensi keberhasilan atau kegagalan karier terkait erat dengan konsep diri, identitas, dan kepuasan setiap individu terhadap karier dan kehidupannya.

Adapun Siagian (2010: 209-211) mengemukakan mengenai manfaat dari perencanaan karier, antara lain :

1. Pengembangan karier memberikan petunjuk tentang siapa di antara para pekerja yang wajar dan pantas untuk dipromosikan di masa depan dan dengan demikian suplai internal dapat lebih terjamin
2. Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karier para anggota organisasi menumbuhkan loyalitas yang tinggi dan komitmen organisasional yang lebih besar di kalangan pegawai
3. Pengembangan karier dapat mendorong pegawai untuk mengembangkan potensi diri untuk kemudian dibuktikan dalam pelaksanaan pekerjaan dengan lebih efektif dan produktif dibarengi oleh perilaku positif sehingga organisasi semakin mampu mencapai berbagai tujuan dan sasarannya dan para pegawai pun mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi
4. Perencanaan karier mendorong para pekerja untuk tumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga dalam arti professional. Pertumbuhan dan perkembangan tersebut akhirnya bermuara pada tekad seseorang untuk menjadi pekerja yang terbaik dalam bidangnya
5. Perencanaan karier dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangan kariernya karena pengaruh atasan langsung, meskipun para pekerja tersebut memiliki kemampuan dan kemauan untuk dikembangkan

Werther dan Davis (1996) mengemukakan bahwa pada dasarnya terdapat 5 (lima) faktor yang patut mendapat perhatian dalam perencanaan karier, yaitu :

1. Keseimbangan karier (*career equity*). Karyawan menginginkan adanya keseimbangan di dalam sistem promosi yang memberikan kesempatan bagi kemajuan karier
2. Perhatian atasan (*supervisory concern*). Karyawan menginginkan agar atasan berperan aktif dalam pengembangan karier karyawannya dan menyediakan umpan balik yang tepat tentang kinerja karyawan
3. Mengetahui peluang (*awareness of opportunity*). Karyawan ingin mengetahui peluang bagi kemajuan kariernya
4. Minat karyawan (*employment interest*). Karyawan membutuhkan sejumlah informasi dan jaminan akan kemajuan karier di masa mendatang sesuai dengan minat kerjanya
5. Kepuasan karier (*career satisfaction*). Tergantung dari umur dan pekerjaannya, di mana karyawan memiliki tingkat kepuasan karier yang berbeda-beda. Namun pada umumnya, karyawan sangat menginginkan suatu karier yang memuaskan bagi dirinya

Salah satu kebutuhan karyawan dalam bekerja adalah adanya pengembangan karier yang diatur dalam suatu jalur karier dalam organisasi. Dalam hal ini jalur karier adalah pola urutan pekerjaan (*pattern of work sequence*) yang harus dilalui pegawai untuk mencapai suatu tujuan akhir. Jalur karier selalu bersifat formal dan ditentukan oleh organisasi. Seperti di lingkungan pegawai negeri sipil yang dikenal dengan jalur struktural dan jalur fungsional (Irawan, 1997: 157).

Jalur karier dalam organisasi menurut Simamora (2001: 252) paling tidak haruslah memiliki 4 (empat) karakteristik, antara lain : 1) jalur karier haruslah mewakili kemungkinan kemajuan riil, baik secara lateral maupun ke bawah; 2) jalur karier haruslah merespon perubahan-perubahan dalam beban kerja, prioritas kerja, struktur organisasional dan kebutuhan manajemen; 3) jalur karier haruslah

luwes serta mempertimbangkan kualitas individu, manajer, bawahan atau orang lain yang mempengaruhi cara kerja dilaksanakan; serta 4) jalur karier haruslah menentukan keahlian, pengetahuan dan atribut spesifik lainnya yang dapat diperoleh guna melaksanakan pekerjaan pada setiap posisi sepanjang jalur yang ada.

Jalur karier dalam pengembangan sumber daya manusia merupakan dasar untuk menentukan pengembangan karier karyawan. Pengembangan karier dalam organisasi (pemerintah maupun swasta) merupakan bagian dari pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memajukan dan menguntungkan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi pemerintahan sebagaimana termuat dalam Undang-Undang nomor 43 tahun 1999 pasal 12 ayat (2) tentang Pokok-Pokok Kepegawaian menyebutkan bahwa pembinaan merupakan bagian dari manajemen pegawai negeri sipil. Dalam melaksanakan pembinaan di lingkungan pegawai negeri sipil, didasarkan “sistem prestasi kerja dan sistem karier” yang dititik beratkan pada prestasi kerja. Dalam konteks kebijakan manajemen pegawai negeri sipil, kedua sistem tersebut harus menjadi landasan dalam pengembangan karier pegawai negeri sipil. Pada tingkat pelaksanaan kedua sistem tersebut akan tercermin dalam persyaratan-persyaratan, misalnya persyaratan untuk pengangkatan dalam suatu jabatan, promosi, mutasi dan sebagainya.

Adapun definisi atau konsep mengenai pengembangan karier adalah proses mengidentifikasi potensi karier pegawai, mencari serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut (Dessler, 1997: 46). Menurut Gouzali (1996: 104), pengembangan karier merupakan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan di masa datang. Sedangkan Irawan (1997: 159) mengemukakan bahwa pengembangan karier adalah proses mengidentifikasikan potensi karier pegawai dan mencari serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut.

Menurut Sutrisno (2009: 179-180), pengembangan karier memiliki pilihan arah atau jalur pengembangan karier yang meliputi :

1. *Enrichment*, dimana merupakan bentuj umum dari pengembangan karier, memiliki arti yaitu pengembangan dan peningkatan melalui pemberian tugas secara khusus
2. *Laternal*, yaitu pengembangan ke arah samping sesuatu pekerjaan yang lain yang mungkin lebih cocok dengan keterampilannya dan memberi pengalaman yang lebih luas, tantangan baru, serta memberi kepercayaan dan kepuasan lebih besar
3. *Vertical*, yaitu pengembangan ke arah atas pada posisi yang memiliki tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar di bidang keahlian khusus
4. *Relocation*, yaitu perpindahan secara fisik ke unit organisasi lain atau ke tempat yang dapat melengkapi kesempatan pertumbuhan dan peningkatan dan kemampuan karyawan untuk tetap pada pekerjaan yang sama
5. *Exploration*, yaitu menjelajah ke arah yang lebih luas lagi kepada pilihan karier di dalam unit organisasi maupun di luar unit organisasi untuk mencari dan mengumpulkan informasi sehingga dapat menjawab pertanyaan dan membuat suatu keputusan tentang potensi karier yang akan dipilih
6. *Reealignment*, yaitu pergerakan ke arah bawah yang mungkin dapat merefleksikan sesuatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi karyawan untuk mengurangi resiko, tanggung jawab dan stress, menempatkan posisi karyawan tersebut ke arah yang lebih tepat yang sekaligus sebagai kesempatan atau peluang yang baru

Selanjutnya Gouzali (1996: 113) mengemukakan beberapa faktor yang berperan dalam pengembangan karier, yaitu :

1. Kebijakan organisasi. Adalah factor legalitas sebagai landasan hukum yang digunakan sebagai pedoman untuk melaksanakan pengembangan pegawai, yaitu berupa Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Keputusan

Menteri, dan ketentuan lainnya di bidang kepegawaian yang mengatur dan dijadikan pedoman untuk melaksanakan pengembangan karier. Kebijakan organisasi akan menentukan : ada tidaknya kesempatan pengembangan karier, luas sempitnya kesempatan pengembangan karir, jelas tidaknya aturan main dalam pengembangan karir, serta berlaku adil tidaknya pengembangan karir

2. Prestasi kerja. Adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai atas tugas dan tanggung jawab yang diberikan telah diselesaikan dengan baik sesuai rencana. Ukurannya tentu setiap organisasi berbeda-beda, akan tetapi jika semua pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya diselesaikan sesuai dengan rencana berarti dapat dikatakan sebagai prestasi
3. Latar belakang pendidikan. Pendidikan di sini adalah pendidikan formal. Pendidikan ini berperan untuk dipertimbangkan, bahkan menjadi persyaratan utama yang harus dipenuhi seorang pegawai untuk melangkah menuju karir berikutnya
4. Diklat yang telah diikuti. Diklat ini biasanya diselenggarakan oleh organisasi sendiri, dan diikuti oleh para pegawai yang oleh organisasinya akan dipromosikan menduduki suatu jabatan tertentu.
5. Pengalaman kerja. Adalah mengacu pada masa kerja yang dihitung sejak pegawai yang bersangkutan mulai diangkat menjadi pegawai (tetap) dalam suatu organisasi. Pengalaman kerja ini juga akan berperan dalam pengembangan karier, karena dengan pengalaman kerja tersebut terjadi proses pembelajaran sehingga seorang pegawai dapat memperoleh kecakapan dan keterampilan kerja
6. Kesetiaan pada organisasi. Adalah kesetiaan seorang pegawai dalam memegang teguh rahasia jabatan yang dipegangnya maupun organisasi secara keseluruhan yang dapat merusak nama baik organisasi, pada ketentuan organisasi yang berlaku, dan tidak melakukan tindakan-tindakan yang melawan hukum atas nama organisasinya. Di lingkungan pegawai negeri yang dimaksud kesetiaan tentu mengacu pada Peraturan Pemerintah nomor 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

7. Hubungan antar manusia. Adalah komunikasi baik vertikal maupun horizontal yang mendukung pelaksanaan untuk kelancaran pelaksanaan tugas maupun dalam rangka komunikasi yang bersifat informal. Hal ini penting karena manusia bekerja dalam suatu organisasi tidak sendirian, seorang pegawai harus bekerjasama dengan atasan langsung maupun rekan kerja.

Betapapun baiknya suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seorang pegawai disertai oleh suatu tujuan karier yang wajar dan realistic, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karier yang sistematis dan programatis, karena definisi perencanaan termasuk perencanaan karier adalah keputusan seseorang yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan (Siagian, 2010: 215). Pengembangan karier secara mendalam menanamkan sifat memiliki bagi organisasi yang dapat mempengaruhi terhadap kinerja pegawai (Dessler, 2003: 48).

## **2.5. Pelatihan Sumber Daya Manusia**

Istilah pelatihan berasal dari kata *training* yang berarti merupakan proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi sehingga tenaga kerja nonmanajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu (Sikula dalam Munandar, 2001: 85). Menurut Handoko (2008: 104), pelatihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan sekarang serta dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Sedangkan Bernandian & Russell (dalam Gomes, 2003: 197) menyebutkan pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Dan supaya efektif pelatihan biasanya harus mencakup pengalaman belajar (*learning experience*), aktivitas yang

terencana (*be a planned organizational activity*) dan didesain sebagai jawaban atas kebutuhan yang berhasil diidentifikasi.

Adapun penilaian kebutuhan pelatihan dilaksanakan pada tiga level, yaitu analisis organisasi, analisis pekerjaan dan analisis individu (Simamora, 2004:297).

1. Analisis organisasi, merupakan pemeriksaan jenis-jenis permasalahan yang dialami organisasi di mana permasalahan itu berada dalam perusahaan. Menurut Simamora (2004: 299), bidang-bidang organisasi yang perlu diperiksa adalah efektivitas dan efisiensi organisasi, perencanaan suksesi personalia dan iklim organisasi.
2. Analisis pekerjaan, seringkali disebut juga analisis operasional yang merupakan proses menentukan perilaku yang disyaratkan dari pemegang jabatan dan standar kinerja yang harus dipenuhi. Analisis ini membutuhkan pemeriksaan yang teliti mengenai pekerjaan yang akan dilaksanakan setelah pelatihan meliputi : 1) pengumpulan sistematis informasi yang menggambarkan secara rinci bagaimana pekerjaan dilaksanakan sehingga; 2) standar-standar kinerja untuk pekerjaan tersebut dapat diterapkan; 3) bagaimana tugas-tugas akan dilaksanakan untuk mencapai standar; 4) pengetahuan, keahlian, kemampuan dan karakteristik lain yang diperlukan
3. Analisis individu, dimana tujuan analisis ini adalah mengetahui perbedaan antara kinerja yang diinginkan dengan kinerja actual sehingga diperlukan solusi berupa pelatihan. Melalui data kinerja individu, catatan kerja pegawai, survey sikap, wawancara atau tes dapat memberikan informasi mengenai kinerja actual pegawai yang dapat dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan dan kesenjangan yang ada dapat diisi dengan pelatihan. Selain itu analisis ini juga bertujuan memeriksa seberapa baik pegawai melaksanakan pekerjaan mereka karena pelatihan haruslah untuk orang-orang yang membutuhkan.

Sikula (dalam Suwatno & Priansa, 2011: 114-115) menyebutkan beberapa metode dalam pelatihan, antara lain :

1. *On the job training*. Sistem ini terutama memberikan tugas kepada atasan untuk melatih bawahan (karyawan) secara langsung. Metode ini dibedakan dalam dua cara, yaitu : a) cara informal adalah cara pelatih meminta peserta pelatihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang mengerjakan pekerjaan, kemudian peserta diminta untuk mempraktekan pekerjaan tersebut; dan b) cara formal, di mana supervisor menunjuk seorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan tersebut dan selanjutnya para peserta pelatihan melakukan pekerjaan tersebut sesuai dengan cara yang dilakukan oleh karyawan senior.
2. *Vestibule*, adalah suatu bentuk latihan yang dilakukan oleh pelatih khusus (*trainer specialist*). Salah satu bentuk *vestibule* ialah simulasi, yaitu merupakan peniruan dari karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia nyata, sehingga para peserta pelatihan dapat merealisasikan seperti dalam keadaan sebenarnya.
3. Sistem magang (*apprenticeship*), yang dipergunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (*skill*) yang relatif tinggi. Program ini dapat mengombinasikan antara *on the job training* dengan pengalaman, serta petunjuk di kelas dalam pengetahuan tertentu sesuai dengan tujuan perusahaan
4. *Specialist course*, merupakan bentuk pelatihan karyawan yang lebih mirip pendidikan daripada pelatihan, yang diadakan untuk memenuhi minat para karyawan dalam bidang pengetahuan tertentu atau bidang di luar bidang pekerjaannya. Kursus ini biasanya dibuat bentuk *learning progame*, dimana para peserta bisa belajar sendiri dan menyesuaikan kecepatan belajarnya dengan kemampuan masing-masing.

Menurut Cherrington (1995:385) terdapat empat kriteria dalam menentukan evaluasi program pelatihan dan pengembangan, yaitu *reactions*, *learning*, *behavior* dan *result*. Selanjutnya Sikula (dalam Munandar, 2001: 87-88) mengemukakan tujuan dari pelatihan dan pengembangan antara lain : meningkatkan produktivitas, meningkatkan mutu, meningkatkan ketepatan dalam perencanaan sumber daya manusia, meningkatkan semangat kerja, menarik dan menahan tenaga kerja yang baik, menjaga kesehatan dan keselamatan kerja, menghindari keusangan (*obsolescence*) serta menunjang pertumbuhan pribadi (*personal growth*). Sedangkan menurut Simamora (2004: 346), tujuan dari pendidikan dan pelatihan adalah memperbaiki kinerja, memuktahirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemampuan teknologi, mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan, membantu memecahkan permasalahan operasional, mempersiapkan karyawan untuk promosi, mengorientasikan karyawan terhadap organisasi, serta memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Selain itu, pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan yang baik akan memberikan manfaat bagi para anggota organisasi maupun bagi organisasi itu sendiri. Bagi organisasi, manfaat pelatihan dan pengembangan antara lain : 1) membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik; 2) meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi; 3) terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional; 4) timbulnya dorongan dalam diri pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya; 5) peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stress, frustrasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri; 6) tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual; 7) meningkatkan kepuasan kerja; 8) semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang; 9) semakin besarnya tekad pegawai untuk lebih mandiri; serta 10) mengurangi ketakutan menghadapi tugas baru di masa depan (Siagian, 2010: 184-185).

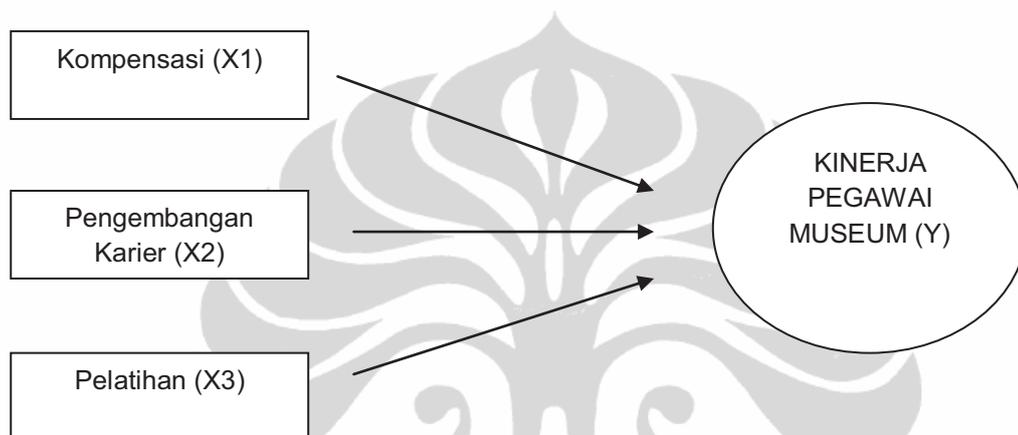
Sedangkan, bagi organisasi terdapat paling sedikit tujuh manfaat yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan, antara lain (Siagian, 2010: 183-184) :

1. peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda bahkan spesialisik, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh
2. terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif
3. terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para atasan (manajer)
4. meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi
5. mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif
6. memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalnya
7. penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi.

## 2.6. Model Penelitian

Berdasarkan pemaparan kerangka teoritis diatas, maka akan disusun model analisis yang merupakan penggambaran hubungan antar variabel, sehingga dapat berfungsi untuk merumuskan hipotesis dalam penelitian. Model analisa tersebut dapat dilihat pada gambar 2.3.

Gambar 2.3. Model Penelitian



## 2.7. Hipotesis

Hipotesis menurut Kerlinger (2006: 30) adalah pernyataan dugaan, (*conjectural*) mengenai hubungan atau relasi antara dua variable atau lebih. Hipotesis selalu mengambil bentuk kalimat pernyataan (*declarative*) dan menghubungkan secara umum maupun khusus variable yang satu dengan variable yang lain. Hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Ho : Tidak terdapat pengaruh kompensasi/imbalan yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada museum pemerintah provinsi DKI Jakarta

Ha : Terdapat pengaruh kompensasi/imbalan yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada museum pemerintah provinsi DKI Jakarta

2. Ho : Tidak terdapat pengaruh pengembangan karier yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada museum pemerintah provinsi DKI Jakarta

Ha : Terdapat pengaruh pengembangan karier yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada museum pemerintah provinsi DKI Jakarta

3. Ho : Tidak terdapat pengaruh pelatihan yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada museum pemerintah provinsi DKI Jakarta

Ha : Terdapat pengaruh pelatihan yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada museum pemerintah provinsi DKI Jakarta

## **2.8. Operasional Konsep**

Berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan di atas, maka berikut akan dijelaskan definisi operasional variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini :

Tabel 2.2. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Ket
Kompensasi (X1) adalah segala bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan oleh perusahaan untuk penggantian atas kinerja karyawan yang terdiri atas kompensasi finansial langsung, kompensasi non finansial tidak langsung serta bentuk kompensasi non finansial (Ivancevich, 2001: 286).	- Kompensasi finansial langsung	- Gaji pokok	Ivancevich (2001: 286)
	- Kompensasi finansial tidak langsung	- Pemberian jaminan pensiun/tunjangan	
	- Kompensasi non financial	- Pekerjaan yang menarik minat dan tantangan pekerjaan serta tanggung jawab terhadap pekerjaan	
		- Pengakuan atas prestasi yang dicapai	
		- Peluang promosi/pengembangan karier bagi pegawai yang berpotensi	

Tabel 2.2. Operasionalisasi Variabel Penelitian (Lanjutan)

Variabel	Dimensi	Indikator	Ket
Pengembangan Karier (X2) adalah suatu proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan di masa datang (Gouzali, 1996: 104).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kebijakan organisasi</li> <li>- prestasi kerja</li> <li>- latar belakang pendidikan</li> <li>- pendidikan dan latihan yang telah diikuti</li> <li>- pengalaman kerja</li> <li>- hubungan antara manusia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Undang-undang, peraturan, keputusan presiden/menteri</li> <li>Hasil kerja yang telah dicapai oleh pegawai</li> <li>Pendidikan formal yang telah dijalani oleh pegawai</li> <li>Pendidikan jangka pendek dlm mempelajari suatu pengetahuan/keterampilan khusus untuk tujuan tertentu</li> <li>Memiliki pengalaman yang cukup pada tugas/jabatan tersebut</li> <li>Hubungan dengan seluruh rekan kerja yang tercipta dengan baik</li> </ul>	Gouzali (1996: 113)
Pelatihan (X3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kebutuhan diklat</li> <li>- Evaluasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisis organisasi</li> <li>- Analisis pekerjaan</li> <li>- Analisis individu</li> <li>- Reaksi</li> <li>- Pengetahuan</li> <li>- Perubahan tingkah laku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Simamora (2004: 297)</li> <li>Cherrington (1995: 385)</li> </ul>

Tabel 2.2. Operasionalisasi Variabel Penelitian (Lanjutan)

Variabel	Dimensi	Indikator	Ket
Kinerja (Y) adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja ( <i>work effort</i> ) dan dukungan organisasi (Mangkunegara, 2005: 15).	- Pengetahuan	Pengetahuan pegawai dalam menguasai suatu pekerjaan	Neal, James E. (Mangkunegara, 2005: 29)
	- Keterampilan	Keterampilan dalam menggunakan teknologi atau peralatan kantor	
	- Motivasi	Adanya semangat kerja dalam melaksanakan tugas	
	- Profesionalisme	Dapat membedakan masalah pribadi dalam melaksanakan tugas	
	- tanggung jawab	Adanya tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan	
	- kualitas kerja	Ketepatan waktu dan ketelitian dalam mengerjakan pekerjaan	
	- kreativitas	Adanya saran-saran atau ide-ide yang dihasilkan	
- kerja sama	Terbinanya hubungan baik sesama rekan kerja dalam pelaksanaan tugas		

## 2.9. Kajian Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Praningrum (2002) tentang Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Komitmen Pimpinan pada Kualitas di Rumah Sakit Kota Bengkulu, yang dikutip dari Jurnal Ekonomi dan Bisnis No. 3 Jilid 7 mengungkapkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara perencanaan karier, penilaian prestasi kerja dan dukungan social politik terhadap komitmen pimpinan pada kualitas, sedang akses informasi teknis tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen pimpinan pada kualitas.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Soomro, et. al (2011) tentang *Examining the Impact of Human Resources Management (HRM) Practices on Employees' Performance : A Case Study of Pakistan Commercial Banking Sector* mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kinerja karyawan dengan praktek manajemen SDM, yaitu pelatihan, *performance appraisal*, perencanaan karier, partisipasi karyawan (*employee participation*), *job definition*, kompensasi dan seleksi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua yang tercakup di dalam praktek manajemen SDM tersebut sama pentingnya terhadap seluruh karyawan di setiap level dari setiap organisasi. Selanjutnya dalam penelitian ini para karyawan merasa puas dengan prosedur kompensasi dan seleksi yang diadopsi dari sudut pandang organisasi, oleh karena itu disarankan bahwa kompensasi berdasarkan orientasi pasar sesuai dengan prosedur penyeleksian yang telah dipercaya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Asad, et. al. (2011) tentang *Impact of HR Practices on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan* mengungkapkan bahwa berdasarkan sudut pandang dari dewan komisaris bahwa tenaga kerja dari beberapa macam bank memiliki pendekatan yang positif terhadap perjanjian kerja (*employee's engagement*). Factor-faktor seperti perjanjian kerja (*employee's engagement*), praktek manajemen SDM, koordinasi pelatihan dan pengembangan karir, *employee performance appraisals*, imbalan dan keterlibatan karyawan (*employee involvement*). Dalam hal ini sebagian besar

karyawan berpendapat bahwa keterlibatan karyawan berdampak pada keuntungan dan peningkatan pelayanan dari sudut pandang bank.

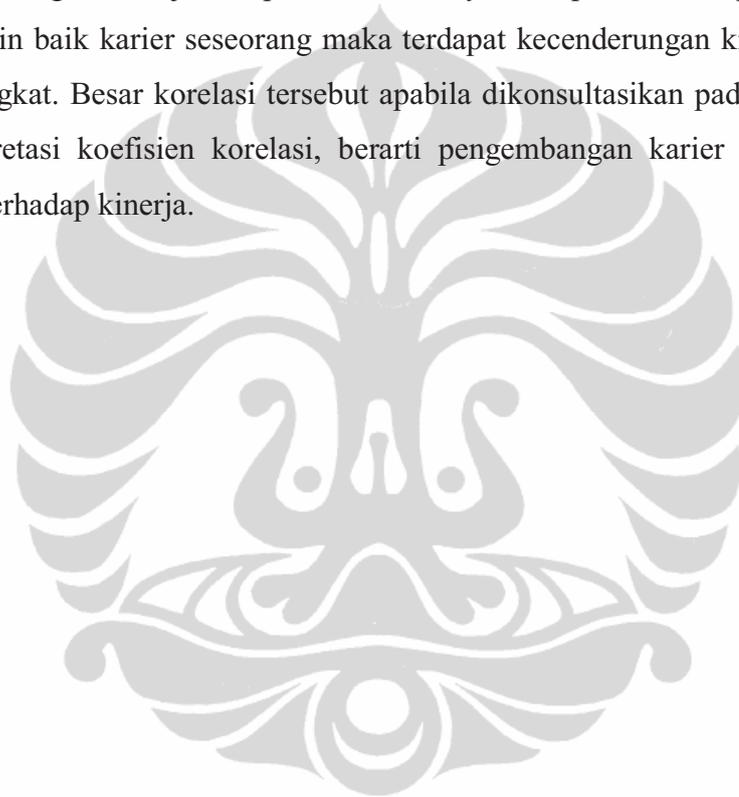
Hasil penelitian yang dilakukan oleh Junarlis tentang Pengaruh Pendidikan dan Latihan serta Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual mengungkapkan bahwa pengaruh antara pendidikan dan latihan dengan kinerja menghasilkan koefisien korelasi 0,430 yang berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan pada tingkat sedang secara statistik antara keduanya. Nilai R square (koefisien korelasi) menyatakan presentase variabilitas variable dependent yang dapat dijelaskan oleh model. Koefisien R square = 0,185 yang menunjukkan bahwa 18,5% variabilitas dalam pendidikan dan latihan dapat dijelaskan oleh model, sedangkan selebihnya tidak dapat dijelaskan oleh model. Sedangkan pada pengembangan karier ternyata juga memiliki pengaruh positif yang signifikan pada tingkat sedang dengan nilai koefisien korelasi 0,447. Nilai R square (koefisien korelasi) menyatakan presentase variabilitas variable dependent yang dapat dijelaskan oleh model. Koefisien R square = 0,20 yang menunjukkan bahwa 20% variabilitas dalam pengembangan karier dapat dijelaskan oleh model, sedangkan selebihnya tidak dapat dijelaskan oleh model.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh S. Firdaus tentang Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Biro Keuangan Sekretaris Jenderal Departemen Kehakiman dan HAM Republik Indonesia mengungkapkan bahwa :

1. Pada analisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja menunjukkan bahwa berdasarkan signifikansi memperlihatkan angka sig (2 tailed) adalah  $0,000 < 0,01$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya terdapat hubungan linear sangat nyata pada  $\alpha = 0,01$  antara kompensasi dengan kinerja. Hubungan antara kompensasi dengan kinerja didapat 0,628. Ini berarti korelasi positif atau makin besar kompensasi maka kinerja cenderung meningkat. Besar korelasi tersebut apabila dikonsultasikan pada pedoman

interpretasi koefisien korelasi, berarti kompensasi korelasi kuat terhadap kinerja.

2. Pada analisis pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja menunjukkan bahwa berdasarkan signifikansi memperlihatkan angka (sig 2 tailed) adalah  $0,000 < 0,01$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya terdapat hubungan linear sangat nyata atau signifikan pada  $\alpha = 0,01$  antara pengembangan karier dengan kinerja. Hubungan antara pengembangan karier dengan kinerja didapat 0,765, artinya terdapat korelasi positif atau semakin baik karier seseorang maka terdapat kecenderungan kinerja yang meningkat. Besar korelasi tersebut apabila dikonsultasikan pada pedoman interpretasi koefisien korelasi, berarti pengembangan karier berkorelasi kuat terhadap kinerja.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

Bab 3 (tiga) dalam penelitian ini mengulas tentang tahapan penelitian terkait dengan metode-metode yang akan digunakan dalam melakukan penelitian serta teknik-teknik dalam menganalisa masalah yang ditemukan dalam penelitian, yang terdiri dari bahasan-bahasan mengenai : sub-bab pendekatan penelitian, sub-bab populasi dan sampel, sub-bab teknik pengumpulan data; sub-bab teknik analisa data; serta sub-bab instrument penelitian dan pengujian instrument. Secara terperinci sub-bab dalam Bab 3 sigambarkan sebagai berikut :

#### 3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif, yaitu pendekatan penelitian yang secara primer menggunakan paradigma postpositivist dalam mengembangkan ilmu pengetahuan (seperti pemikiran tentang sebab akibat, reduksi kepada variabel, hipotesis, pertanyaan spesifik, menggunakan pengukuran dan observasi, serta pengujian teori) menggunakan strategi penelitian seperti eksperimen dan survey. Irawan (2007: 94) menambahkan bahwa dalam konteks ilmu eksakta, kuantitas jelas sekali berhubungan dengan angka (kuantita), baik hasil pengukurannya, analisis data maupun penarikan kesimpulannya semua dalam bentuk angka.

Penelitian ini bersifat eksplanatif, di mana peneliti berusaha untuk menjelaskan suatu generalisasi sampel terhadap populasinya atau menjelaskan hubungan, perbedaan, atau pengaruh satu variabel dengan variabel yang lain. Karena itu penelitian eksplanatif menggunakan sampel dan hipotesis. Penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variable kompensasi/imbalan, pengembangan karier, serta pelatihan dan pengembangan dengan variabel kinerja pegawai pada 4 (empat) museum pemerintah provinsi

DKI Jakarta. Namun, dari hubungan antar variabel tersebut, peneliti juga ingin melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Semakin kuat hubungan antara variabel yang ada maka akan menunjukkan kuatnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Sebaliknya jika semakin kecil korelasi antar variabel, maka tidak menimbulkan adanya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Adapun variabel bebas dalam penelitian ini, yaitu kompensasi/imbalance (X1), pengembangan karier (X2), serta pelatihan (X3), sedangkan kinerja sebagai variabel terikat (Y).

### **3.2. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah merupakan keseluruhan (*universum*) dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan sebagainya, sehingga objek-objek ini dapat menjadi sumber data penelitian. Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh karyawan atau pengelola yang bertugas di empat museum pemerintah provinsi DKI Jakarta yang berada di kawasan Kota Tua, baik karyawan tetap yang berstatus PNS maupun karyawan honorer atau relawan, yang berjumlah 53 (lima puluh tiga) orang.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan individu anggota populasi relatif memiliki sifat-sifat individual, di mana sifat tersebut membedakan individu anggota populasi yang satu dengan yang lainnya. Dengan kata lain bahwa individu anggota populasi memiliki sifat yang bervariasi sehingga memerlukan penjelasan terhadap sifat-sifat tersebut baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Dalam penelitian ini, masing-masing populasi yang terdapat pada lingkup museum pemerintah provinsi DKI Jakarta terdiri dari 4 (empat) bagian, yaitu Museum Sejarah Jakarta, Museum Wayang Museum Seni Rupa dan Keramik, serta Museum Bahari.

Selanjutnya sampel adalah perwakilan dari populasi yang diteliti. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada

populasi, misalnya keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul mewakili. Namun, karena populasi yang terdapat dalam penelitian ini tidak begitu banyak, maka peneliti menggunakan sampel total, di mana keseluruhan populasi adalah sampel penelitian. Jadi sampel dalam penelitian ini adalah  $n = 53$  orang.

Tabel 3.1. Jumlah Pengelola / Pegawai Museum

Jabatan	Nama Museum ...			
	Sejarah Jakarta	Wayang	Seni Rupa dan Keramik	Bahari
Kepala Museum	1	1	1	1
Ka. Subbag Tata Usaha	1	1	1	0
Kepala Seksi	1	2	2	2
Staff Museum	8	10	10	3
Tenaga Honorer	4	0	0	4
Total	15	14	14	10
<b>Total Populasi → N = 53</b>		<b>Sampel Total → n = 53</b>		

Sumber : Arsip museum

### 3.3. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan metode survey menggunakan kuesioner atau angket, yaitu serangkaian atau daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis, kemudian dikirim untuk diisi oleh responden dan setelah diisi, angket dikembalikan kepada peneliti. Penggunaan angket atau kuesioner dalam

penelitian ini adalah untuk memperoleh data yang akurat. Dimensi-dimensi indikator sebagai instrumen penelitian dituangkan ke dalam kuesioner yang dipergunakan dalam penelitian Tipe pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner tersebut adalah pertanyaan tertutup dan sifat data yang diperoleh dari kuesioner berupa data interval. Dalam data interval, setiap item instrument yang menggunakan skala ordinal mempunyai jawaban dengan gradasi dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju, dimana tiap jawaban dapat diberi skor. Perhitungan skor nilai jawaban responden berdasarkan nilai rata-rata seluruh responden terhadap pertanyaan.

Sedangkan wawancara dilakukan dalam rangka menggali informasi yang kurang mampu tercakup oleh kuesioner atau angket. Informasi dari satu karyawan kemudian akan disesuaikan dengan informasi karyawan lain sehingga akan diperoleh gambaran yang lebih lengkap mengenai kondisi sebenarnya dari objek penelitian tersebut khususnya yang berhubungan dengan proses pelaksanaan manajemen sumber daya manusia. Menurut Bungin (2010: 126), wawancara atau *interview* adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancara, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara.

Setelah data terkumpul, maka langkah-langkah yang dapat ditempuh di dalam pengolahan data adalah sebagai berikut :

1. Tahap memeriksa (*editing*), adalah kegiatan yang dilaksanakan setelah peneliti selesai menghimpun data di lapangan. Proses *editing* dimulai dengan memberi identitas pada instrument penelitian yang telah terjawab. Kemudian memeriksa satu per satu lembaran instrument pengumpulan data, kemudian memeriksa poin-poin serta jawaban yang tersedia. Apabila terjadi kejanggalan pada instrument tersebut, maka berilah identitas tertentu pada instrument dan poin yang janggal tersebut.
2. Proses pemberian identitas (*coding*), adalah bahwa data yang telah diedit tersebut diberi identitas sehingga memiliki arti tertentu pada saat

dianalisis. Pengkodean ini menggunakan dua cara, yaitu pengkodean frekuensi, yang digunakan apabila jawaban pada poin tertentu memiliki bobot atau arti frekuensi tertentu. Serta pengkodean lambing, digunakan pada poin yang tidak memiliki bobot tertentu.

3. Proses pembeberan (*tabulating*), adalah memasukkan data pada tabel-tabel tertentu dan mengatur angka-angka serta memperhitungkannya. Ada dua jenis tabel yang biasa digunakan dalam penelitian social, yaitu tabel data adalah tabel yang dipakai untuk mendeskripsikan data sehingga memudahkan peneliti untuk memahami struktur dari sebuah data. Serta tabel kerja, adalah tabel yang dipakai untuk menganalisis data yang tertuang dalam tabel data.

#### 3.4. Teknik Analisis Data

Analisis statistik inferensial digunakan untuk mengolah dan mengorganisasikan data serta merumuskan hasil yang dapat diinterpretasikan dengan mencari nilai-nilai secara terperinci tentang rata-rata hitung (mean), nilai tengah, mode, simpangan (standar deviasi), interval, nilai maksimum dan nilai minimum dari masing-masing variabel yang diuji dalam penelitian. Disamping itu, analisis ini juga dipakai untuk mengukur dan menguji hubungan serta pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat. Untuk mengukur seberapa besar pengaruh antara variabel bebas (*independent*) terhadap variabel terikat (*dependent*), maka dilakukan dengan analisis regresi.

Setelah data yang diperlukan terkumpul, maka langkah selanjutnya adalah menganalisisnya. Dalam penelitian ini analisis akan dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut :

### **3.4.1. Analisis Statistik Deskriptif**

Pengolahan hasil penelitian dengan statistik deskriptif digunakan pada penelitian kuantitatif yang bertujuan hanya menggambarkan keadaan gejala social apa adanya, tanpa melihat hubungan yang ada. Adapun beberapa teknik statistic deskriptif antara lain adalah distribusi frekuensi, tendensi sentral, standar deviasi, dan sebagainya (Bungin, 2010: 171).

### **3.4.2. Analisis Statistic Inferensial.**

Pegolahan data penelitian dengan statistic inferensial digunakan pada penelitian kuantitatif eksplanatif yang bertujuan tidak saja mendeskripsikan keadaan gejala social yang tampak, tetapi lebih jauh lagi ingin melihat hubungan-hubungan kausalitas antara gejala-gejala tersebut (Bungin, 2010: 171). Adapun teknik statistic inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi. Teknik analisis regresi, yaitu analisis persamaan garis yang diperoleh berdasarkan perhitungan statistika, umumnya disebut model, untuk mengetahui bagaimana perbedaan sebuah variabel mempengaruhi variabel lain. Dan karena penelitian ini melibatkan lebih dari satu variabel bebas (X) dan satu variable terikat (Y), maka disebut analisis regresi linier berganda, yaitu suatu alat analisis peramalan nilai pengaruh antara dua variabel bebas atau lebih terhadap veriabel terikat untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsi atau hubungan kausal antara dua variabel bebas atau lebihterhadap variabel terikat.

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah prestasi kerja (X1), kompensasi/imbalan (X2), pengembangan karier (X3), serta pelatihan dan pengembangan (X4), sedangkan variabel terikat adalah kinerja pegawai (Y). Secara konseptual analisis regresi linier berganda mempunyai hubungan kausal sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4$$

Keterangan :

Y : variabel dependen

$\beta_0$  : nilai konstanta/intercept

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$  : koefisien regresi yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel dependen yang didasarkan pada hubungan nilai variabel independen. Bila b (+) maka terjadi kenaikan namun bila (-) maka terjadi penurunan

$X_1, X_2, X_3, X_4$  : variabel independen

### 3.5. Instrumen Penelitian dan Pengujian Instrumen

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, instrument penelitian ini berupa daftar pertanyaan atau kuesioner. Daftar pertanyaan atau kuesioner dalam penelitian ini bersifat tertutup, yaitu setiap item atau butir pertanyaan telah diberikan lima alternative jawaban. Setiap alternative jawaban diberikan skor/nilai berdasarkan skala ordinal model Likert, yaitu sebagai berikut :

- Alternative jawaban SS = bobot nilai 5
- Alternative jawaban S = bobot nilai 4
- Alternative jawaban RR = bobot nilai 3
- Alternative jawaban TS = bobot nilai 2
- Alternative jawaban STS = bobot nilai 1

Untuk menginterpretasikan masing-masing variabel dalam suatu kriteria tertentu, maka terlebih dahulu ditentukan interval antara satu kriteria dengan kriteria lainnya, dengan rumus sebagai berikut :

$$\frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{\text{jumlah alternatif}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

Dari nilai di atas, maka batasan kriteria penafsiran masing-masing variabel penelitian dapat ditentukan :

- Jika nilai antara 1.0 – 1.7 berarti penilaian sangat tidak setuju
- Jika nilai antara 1.8 – 2.5 berarti penilaian tidak setuju
- Jika nilai antara 2.6 – 3.3 berarti penilaian ragu-ragu
- Jika nilai antara 3.4 – 4.1 berarti setuju
- Jika nilai antara 4.2 – 5.0 berarti sangat setuju

Sebagai upaya untuk menjaga mutu atau kualitas instrument penelitian yang akan digunakan, maka dilakukan pengujian instrument melalui uji validitas dan uji reliabilitas instrument penelitian. Secara lebih jelas terkait dengan pengujian instrument tersebut dijelaskan sebagai berikut :

### 3.5.1 Validitas

Validitas dapat berarti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukur (tes) dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu tes dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila tes tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang tepat dan akurat sesuai dengan maksud dikenakannya tes tersebut. Sebaliknya suatu tes yang menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan diadakannya pengukuran dikatakan sebagai tes yang memiliki validitas rendah.

Pengukuran validitas masing-masing indikator variabel yang terdapat dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan rumus koefisien korelasi model *Pearson Product Moment Correlation*, yang dirumuskan sebagai berikut :

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

Keterangan :

$r_{xy}$  = Product moment correlation

$x$  = Skor butir pertanyaan

$y$  = Skor total

$N$  = Jumlah responden

Interpretasi koefisien validitas bersifat relatif, artinya tidak ada batasan pasti mengenai koefisien terendah yang harus dipenuhi agar validitas dinyatakan memuaskan. Suatu kesepakatan umum menyatakan bahwa koefisien validitas dapat dianggap memuaskan apabila melebihi  $r_{xy} = 0,30$ .

### 3.5.2 Reliabilitas

Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi maksudnya adalah pengukuran yang dapat menghasilkan data yang reliabel. Walaupun reliabilitas mempunyai berbagai nama lain seperti keterpercayaan, keterandalan, keajegan, konsistensi, kestabilan, dan sebagainya namun ide pokok dalam konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Hasil ukur adalah dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, kalau aspek yang diukur dalam diri subjek memang belum berubah.

Pengujian reliabilitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan rumus keandalan alat ukur berdasarkan metode *Alpha Cronbach's*, yaitu :

$$\alpha = \frac{k \cdot f}{1 + (k - 1)f}$$

Keterangan :

$\alpha$  = Koefisien keandalan ukur

f = Koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k = Jumlah variabel data



## BAB IV

### GAMBARAN UMUM

#### MUSEUM PEMERINTAH PROVINSI DKI JAKARTA

##### 4.1. Museum

Kata museum berasal dari kata Yunani, *museion*, yang berarti tempat pemujaan *muse*, yaitu sembilan dewi yang dijadikan lambang sebagai ilmu pengetahuan dan kesenian. Sedangkan definisi museum menurut ICOM (*International Council of Museum*) berdasarkan musyawarah umum ke sebelas (*Eleventh General Assembly of ICOM*, Copenhagen, June 14<sup>th</sup> 1974) adalah sebuah lembaga yang bersifat tetap, tidak mencari keuntungan (non-profit), bertugas untuk melayani masyarakat dan perkembangannya, terbuka untuk umum, yang memperoleh, merawat, menghubungkan, dan memamerkan, untuk tujuan studi, pendidikan dan kesenangan, barang-barang pembuktian manusia dan lingkungannya (Sutaarga, 1983: 19). Dan menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 1995 tentang pemeliharaan dan pemanfaatan benda cagar budaya di museum, museum dapat didefinisikan sebagai lembaga tempat penyimpanan, perawatan, pengamanan dan pemanfaatan bukti-bukti materiil hasil budaya manusia serta alam dan lingkungannya guna menunjang upaya perlindungan dan pelestarian kekayaan budaya bangsa.

Sebagai ikhtisar mengenai definisi museum menurut ICOM, maka dapat dirumuskan sembilan fungsi museum. Kesembilan fungsi tersebut, antara lain 1) pengumpulan dan pengawasan warisan alam dan budaya; 2) dokumentasi dan penelitian ilmiah; 3) konservasi dan preservasi; 4) penyebaran dan perataan ilmu untuk umum; 5) pengenalan dan penghayatan kesenian; 6) pengenalan kebudayaan antar-daerah dan antar-bangsa; 7) visualisasi warisan alam dan budaya; 8) cermin pertumbuhan peradaban umat manusia; serta 9) pembangkit rasa bertakwa dan bersyukur kepada Tuhan Yang Maha Esa.

Tabel 4.1. Perkembangan museum di Indonesia

Tahun	Perkembangan
1662	Berdirinya museum tertua di Ambon, yaitu <i>Ambonsche Ratitertenkamer</i> , didirikan oleh Rumphius bertepatan pada hari lahirnya pemerintah Hindia Belanda di Indonesia
1778	Perkembangan gedung <i>Batavia Society of Art and Science</i> , sekarang merupakan Museum Nasional di Jakarta. Saat itu gedung berperan penting dalam penelitian dan pengumpulan benda-benda sejarah alam dan kebudayaan Indonesia
1812	Pada masa pemerintahan Inggris, Raffles melengkapi dengan bangunan administrasi dan perpustakaan.
1817	Direncanakan dan dibuat Kebun Raya Bogor ( <i>Hortus Botanicus Bogoriense</i> ).
1862	Dijadikan Museum Nasional, seratus tahun kemudian seluruh koleksi menjadi milik pemerintah Indonesia.
1894	Didirikan Museum <i>Zoologi</i> di Bogor besar dan lengkap menyebabkan Kebun Raya dan <i>Zoologi</i> menjadi pusat ilmu pengetahuan biologi terlengkap di dunia saat itu.
Akhir abad 19	Tidak ada museum lain yang dibangun, hanya beberapa museum lokal atau museum kecil dan tidak ada pengelolaan yang baik. Objek koleksi berasal dari koleksi-koleksi para peminat.
1940-1960	Perkembangan selanjutnya setelah itu hampir tidak ada karena sejak kemerdekaan pemerintah RI lebih memusatkan perhatian pada penelitian (pendidikan) ahli di universitas hukum, teknik, alam, sipil, sedang ilmu sosial budaya kurang diperhatikan.
1970 - an	Muncul ide membuat Indonesia dalam bentuk miniatur dan diisi oleh rumah-rumah adat dari berbagai suku bangsa di Indonesia, yaitu Taman Mini Indonesia Indah yang merupakan museum terbuka.
1980 - an	Mulai digalakkan pembangunan museum umum negeri masing-masing propinsi di Indonesia. Museum khusus mulai banyak dibangun.

Sumber : Museum Wayang

Menurut “Pedoman Pembakuan Museum Umum Tingkat Propinsi” (1983) museum memiliki peranan, antara lain 1) pusat dokumentasi dan penelitian ilmiah; 2) pusat penyaluran ilmu untuk umum ; 3) pusat peningkatan apresiasi budaya; 4) pusat pengenalan kebudayaan antar daerah dan antar bangsa; 5) sumber inspirasi; 6) objek pariwisata; 7) media pembinaan pendidikan sejarah alam, ilmu pengetahuan dan budaya; 8) suaka alam dan suaka budaya; serta cermin sejarah, alam dan kebudayaan. Sedangkan fungsi museum itu sendiri adalah untuk melestarikan dan memanfaatkan bukti material manusia dan lingkungannya untuk ikut serta membina dan mengembangkan seni, ilmu, dan teknologi dalam rangka peningkatan penghayatan nilai budaya dan kecerdasan kehidupan bangsa.

Museum juga dapat diklasifikasikan menjadi beberapa jenis, yaitu (Sutaarga, 1983) :

1. Museum yang diklasifikasikan menurut status hukum atau penyelenggara, terdiri dari a) museum dengan status swasta, yaitu museum yang diselenggarakan dan dikelola oleh swasta; serta b) museum pemerintah, yaitu museum yang diselenggarakan dan dikelola oleh pemerintah. Museum ini dapat dibagi lagi menjadi dua, yaitu museum yang dikelola oleh pemerintah pusat dan yang dikelola oleh pemerintah daerah.
2. Museum yang diklasifikasikan menurut jenis koleksinya, terdiri dari museum umum, yang memiliki koleksi penunjang cabang-cabang ilmu pengetahuan alam, teknologi dan ilmu pengetahuan social; serta museum khusus, yang memiliki koleksi penunjang satu cabang ilmu saja, seperti museum ilmu dan teknologi
3. Museum yang diklasifikasikan menurut ruang lingkup wilayah tugasnya dan status hukum pendirian dan tujuan penyelenggaraannya, yang terdiri dari :
  - museum nasional, yang menjadi tanggung jawab pemerintah, menggambarkan harta warisan sejarah dan kebudayaan nasional, dimana koleksinya terdiri dari kumpulan benda yang berasal dari,

mewakili atau berkaitan dengan bukti material manusia dan atau lingkungannya, dari seluruh wilayah Indonesia yang bernilai nasional.

- museum provinsi, yaitu museum yang koleksinya terdiri dari kumpulan benda-benda yang berasal dari, mewakili atau berkaitan dengan bukti material manusia dan atau lingkungannya, dari wilayah provinsi dimana museum tersebut berada.
- museum lokal, yaitu museum yang koleksinya terdiri dari kumpulan benda yang berasal dari, mewakili atau berkaitan dengan bukti manusia dan atau lingkungannya, dari wilayah kabupaten dimana museum tersebut berada.
- museum lapangan terbuka (*open-air museum*), berupa kawasan luas yang terdiri dari beberapa museum.

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 079 tahun 1975 bagian XLVI pasal 728, tentang Direktorat Museum, klasifikasi museum berdasarkan jenis koleksinya, adalah :

- a. Museum Umum, yaitu museum yang koleksinya terdiri dari kumpulan bukti material manusia dan atau lingkungannya, yang berkaitan dengan berbagai cabang seni, disiplin ilmu dan teknologi.
- b. Museum Khusus, yaitu museum yang koleksinya terdiri dari kumpulan bukti material manusia dan lingkungannya, yang berkaitan dengan satu cabang seni, satu cabang ilmu atau satu cabang teknologi.
- c. Museum Pendidikan, yaitu museum ini sebenarnya termasuk tipe museum khusus, tetapi bagi Indonesia dirasakan sangat perlu adanya penanganan istimewa terhadap jenis-jenis museum pendidikan, sebab berdasarkan suatu perkiraan, tipe museum pendidikan akan lebih banyak mengambil peranannya.

#### 4.2. Museum Sejarah Jakarta

Museum Sejarah Jakarta atau Museum Fatahillah dahulu merupakan gedung balaikota (*stadhuis*) pertama di Batavia yang dibangun sekitar tahun 1707 dibawah pemerintahan Gubernur Jenderal Joan Van Hoorn dan selesai tahun 1710 saat pemerintahan Gubernur Jenderal Abraham Van Riebeeck. Gedung ini resmi digunakan sebagai museum pada tanggal 30 Maret 1974. Perbendaharaan koleksi Museum Sejarah Jakarta mencapai jumlah lebih dari 23.000 buah yang berasal dari warisan Museum Djakarta Lama, hasil pengadaan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, hasil ekskavasi (penggalian arkeologi), serta sumbangan perorangan maupun institusi. Koleksi unggulan Museum Sejarah Jakarta antara lain Meriam Si Jagur, pemisah ruangan bergaya Baroque dari abad 18, pedang eksekusi, lukisan Gubernur Jenderal VOC Hindia Belanda tahun 1602 – 1942, peralatan masyarakat prasejarah, prasasti dan berbagai macam senjata.

Visi dan misi Museum Sejarah Jakarta, yaitu :

1. Visi Museum Sejarah Jakarta adalah menjadi pusat informasi terdepan dalam sejarah perkembangan kota dan budaya masyarakat Jakarta yang bersifat edukatif, rekreatif, dan atraktif
2. Misi Museum Sejarah Jakarta, antara lain :
  - mengkomunikasikan bukti-bukti sejarah dan budaya dari masa prasejarah hingga hari ini
  - melaksanakan kegiatan-kegiatan yang bersifat edukatif – rekreatif yang atraktif
  - memberikan pengalaman yang menyenangkan bagi pengunjung museum
  - memberikan pelayanan untuk semua lapisan masyarakat

Museum Sejarah Jakarta memiliki 11 (sebelas) tenaga kerja yang mengelola museum yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

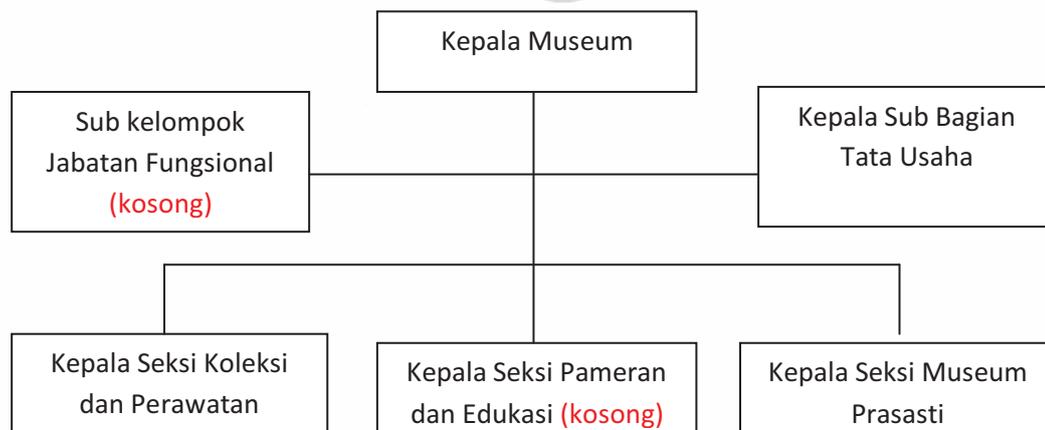
Tabel 4.2. Data Pegawai Museum Sejarah Jakarta

Jabatan	Pendidikan	Jurusan	Jumlah	Status
Kepala UPT Museum	Strata I	Kimia	1	PNS
Kepala Subbag Tata Usaha	Strata I	Administrasi Niaga	1	PNS
Kasie Pameran dan Edukasi	-	-	0	-
Kasie Koleksi dan Perawatan	Strata I	Arkeologi	1	PNS
Kasie Museum Prasasti				
Sub Kelompok Jabatan Fungsional	-	-	0	-
Staff	SMA	-	8	PNS
<b>Total Pegawai</b>			<b>11</b>	<b>orang</b>

Sumber : Museum Sejarah Jakarta

Adapun struktur organisasi Museum Sejarah Jakarta dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

Gambar 4.1. Struktur Organisasi Museum Sejarah Jakarta sesuai Keputusan Gubernur No. 134 Tahun 2002



Sumber : Museum Sejarah Jakarta

### 4.3. Museum Wayang

Museum Wayang yang terletak di sisi barat lapangan Fatahillah, pada awalnya bernama *De Oude Hollandsche Kerk* (Gereja Lama Belanda) yang pertama kali dibangun tahun 1640. Setelah diperbaiki tahun 1732, gedung ini berganti nama menjadi *De Nieuwe Hollandsche Kerk* (Gereja Baru Belanda). Tahun 1808 gedung mengalami kehancuran hebat namun kembali dibangun dan kemudian diresmikan penggunaannya menjadi museum pada tanggal 13 Agustus 1975. Koleksi Museum Wayang berjumlah tidak kurang dari 4000 koleksi yang terdiri dari wayang dan boneka dari Indonesia dan luar negeri, yang terdiri dari : kelompok wayang golek, kelompok wayang kulit purwa, kelompok wayang kulit lain-lain (seperti : Wayang Kulit Madya), kelompok wayang mainan, kelompok wayang campuran; kelompok boneka dalam negeri serta kelompok boneka luar negeri.

Visi dan misi Museum Wayang, yaitu :

1. Visi Museum Wayang adalah menjadikan Museum Wayang sebagai tempat wisata edukatif bertaraf Internasional untuk semua lapisan masyarakat.
2. Misi Museum Wayang, antara lain :
  - mengkomunikasikan koleksi Wayang sebagai bukti kekayaan sejarah budaya Indonesia
  - memberikan informasi mengenai wayang dari seluruh daerah di Indonesia dan luar negeri
  - menyelenggarakan kegiatan edukatif dan rekreatif
  - memberikan pengalaman yang menyenangkan bagi semua lapisan masyarakat
  - memberikan pelayanan prima bagi semua lapisan masyarakat

Tujuan dan Sararan dari Museum Wayang, antara lain :

1. Tujuan Museum Wayang

- pendokumentasian seluruh informasi mengenai wayang Indonesia
- pelestarian dan terpeliharanya budaya perwayangan Indonesia sebagai kekayaan budaya bangsa, sehingga dapat terus dimiliki oleh generasi muda mendatang
- upaya untuk mengembangkan potensi wayang Indonesia
- terwujudnya nuansa seni wayang yang beragam

2. Sasaran Museum Wayang

- meningkatnya minat masyarakat terhadap seni budaya pewayangan
- meningkatnya apresiasi masyarakat terhadap museum
- meningkatnya profesionalitas pengelola museum
- mempertahankan nilai-nilai seni-budaya wayang Indonesia
- menjadikan wayang Indonesia sebagai pusat perhatian Nasional dan Internasional.

Tugas pokok dan fungsi dari Museum Wayang, antara lain :

1. Tugas Pokok

- melaksanakan konservasi, melayani masyarakat dan pengunjung
- mengadakan, menyimpan, merawat, mengamankan, meneliti koleksi, memperagakan dan mengembangkan untuk kepentingan pendidikan, sejarah, kebudayaan, rekreasi, social dan ekonomi baik langsung maupun tidak langsung.

2. Fungsi

- penyusunan program dan rencana kegiatan operasional
- pengusulan pengadaan koleksi dan sarana

- penyelenggaraan usaha-usaha, publikasi, pameran, koleksi dan pemasaran
- pelaksanaan pembuatan deskripsi dan registrasi koleksi
- penyimpanan, penataan dan perawatan koleksi
- penelitian koleksi dan etnografi
- pemberian bimbingan dan pelayanan edukasi kultural kepada masyarakat
- penyelenggaraan pengelolaan perpustakaan museum
- pelayanan informasi tentang sejarah etnografi
- pelaksanaan kegiatan ketatausahaan.

Museum Wayang memiliki 14 (empat belas) pegawai yang mengelola museum yang dapat dilihat pada table di bawah ini :

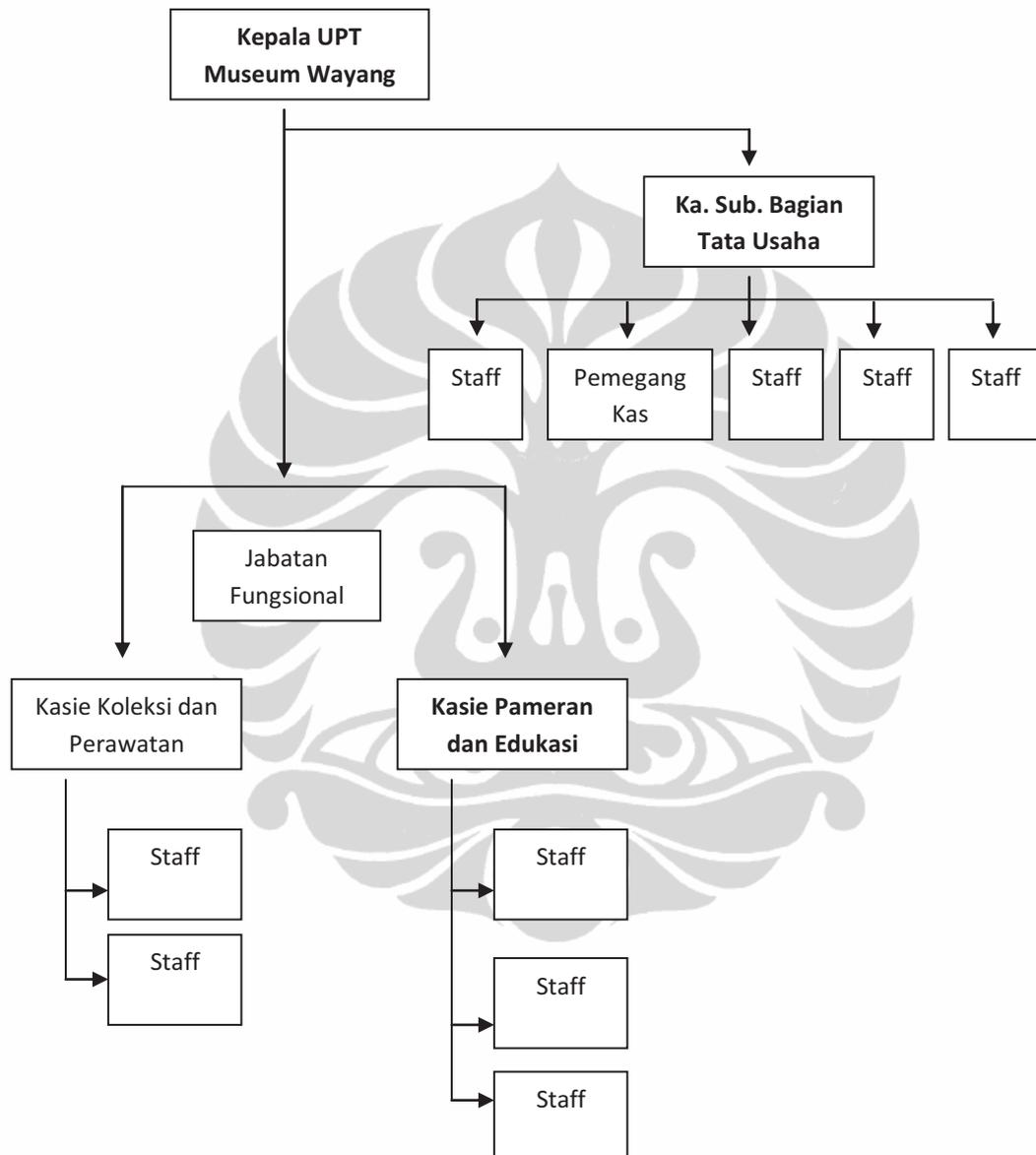
Tabel 4.3. Data Pegawai Museum Wayang Kondisi Tahun 2010

Jabatan	Pendidikan	Jurusan	Jumlah	Status
Kepala UPT Museum	Strata I	Karawitan	1	PNS
Kepala Subbag Tata Usaha	Strata II		1	PNS
Kasie Pameran dan Edukasi	Strata I	Sosial	1	PNS
Kasie Koleksi dan Perawatan	SMA	-	1	PNS
Staff	Strata I	Sosial	1	PNS
Staff	SMA, SMP, SD	-	9	PNS
<b>Total Pegawai</b>			<b>14</b>	<b>orang</b>

Sumber : Museum Wayang

Struktur organisasi Museum Wayang dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

Gambar 4.2. Struktur Organisasi Museum Wayang



Sumber : Museum Wayang

#### 4.4. Museum Seni Rupa dan Keramik

Museum Seni Rupa dan Keramik merupakan hasil karya arsitek atau Hoofd Ingenier Jhr. W.H.F.H. Van Raders dibangun pada tahun 1870. Gedung ini pertama kali dipergunakan tahun 1881 sebagai Rad Van Yustitie atau Kantor Pengadilan saat pemerintahan Gubernur Jenderal Pictet Mijer. Atas gagasan Wakil Presiden Adam Malik, tanggal 20 Agustus 1976, gedung ini diresmikan sebagai Gedung Balai Seni Rupa oleh Presiden Soeharto. Di dalam gedung ini terdapat Museum Keramik yang diresmikan oleh Bapak Ali Sadikin (Gubernur DKI Jakarta) pada tanggal 10 Juni 1977.

Semenjak tahun 1990, Balai Seni Rupa digabung dengan Museum Keramik menjadi Museum Seni Rupa dan Keramik. Sesuai dengan Keputusan Gubernur Kepala Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 475 Tahun 1993 tentang Penetapan Bangunan-Bangunan Bersejarah di Daerah Khusus Ibukota Jakarta sebagai Benda Cagar Budaya dan Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 1999 tentang Pelestarian dan Pemanfaatan Lingkungan dan Bangunan Cagar Budaya, Museum Seni Rupa dan Keramik termasuk ke dalam golongan A. Bangunan ini dilindungi oleh SK Mendikbud Nomor 0128/M/1998.

Museum ini memiliki sekitar 500 karya seni rupa yang terdiri dari lukisan dan patung koleksi. Koleksi lukisan tertua berupa lukisan Bupati Cianjur karya Raden Saleh. Adapun beberapa koleksi unggulan dari Museum Seni Rupa dan Keramik yang penting bagi sejarah seni rupa Indonesia, antara lain koleksi berjudul Pengantin Revolusi karya Hendra Gunawan, Ibu Menyusui karya Dullah, Seiko karya S. Sudjojo dan Potret Diri karya Affandi. Selain itu museum ini juga memiliki sekitar 8.500 koleksi keramik yang terdiri dari berbagai bentuk, ciri, karakteristik, fungsi serta gaya. Secara geografis koleksi keramik dapat dibedakan menjadi dua yaitu keramik asing dan keramik lokal. Keramik asing berupa keramik Asia yang berasal dari Cina, Vietnam, Thailand, Jepang serta keramik Eropa yang berasal dari Belanda. Sementara keramik lokal berupa keramik kuno dari masa Majapahit serta keramik modern yang dihimpun dari berbagai sentra industri keramik di Indonesia.

Visi dan misi Museum Seni Rupa dan Keramik adalah :

1. Visi Museum Seni Rupa dan Keramik adalah sebagai pusat pelestarian seni rupa Indonesia dan sebagai tujuan kunjungan wisata seni dan budaya yang bertaraf internasional
2. Misi Museum Seni Rupa dan keramik, yaitu
  - meningkatkan sumber daya manusia
  - meningkatkan pelayanan pengunjung
  - melakukan penataan ruang koleksi secara berkala
  - meningkatkan kerjasama dengan mitra museum.

Tugas pokok dan fungsi dari Museum Seni Rupa dan Keramik, yaitu :

1. Tugas Pokok

Melayani masyarakat dan pengunjung serta mengadakan, menyimpan, merawat, mengamankan, meneliti koleksi, memperagakan dan mengembangkan untuk kepentingan pendidikan, sejarah, kebudayaan, rekreasi, sosial dan ekonomi baik langsung maupun tidak langsung.

2. Fungsi

- Penyusunan program dan rencana kegiatan operasional
- Pengusulan pengadaan koleksi serta sarananya
- Penyelenggaraan usaha-usaha, publikasi, pameran koleksi dan pemasaran
- Pelaksanaan pembuatan deskripsi dan registrasi koleksi
- Penyimpanan, penataan dan perawatan koleksi
- Penelitian koleksi
- Pemberian bimbingan dan pelayanan edukatif kultural kepada masyarakat
- penyelenggaraan pengelolaan perpustakaan museum

- Pelayanan informasi tentang seni rupa dan keramik
- Penyusunan kegiatan ketatausahaan.

Museum Seni Rupa dan Keramik memiliki empat belas tenaga kerja (pegawai) yang mengelola museum yang dapat dilihat pada table di bawah ini :

Tabel 4.4. Data Pegawai Museum Seni Rupa dan Keramik

Kondisi Tahun 2010

Jabatan	Pendidikan	Jurusan	Jumlah	Status
Kepala UPT Museum	Strata I	Sastra	1	PNS
Kepala Subbag Tata Usaha	Strata I	Komunikasi	1	PNS
Kasie Keramik	Diploma III	Kesekretariatan	1	PNS
Kasie Koleksi dan Perawatan	Strata I	Arkeologi	1	PNS
Staff	Strata I	Seni Lukis	1	PNS
Staff	Strata I	Sejarah	1	PNS
Staff	SMEA	Tata Niaga	1	PNS
Staff	SMA	IPS	3	PNS
Staff	SMP	-	1	PNS
Staff	SD	-	3	PNS
<b>Total Pegawai</b>			<b>14</b>	<b>orang</b>

Sumber : Museum Seni Rupa dan Keramik

#### 4.5. Museum Bahari

Museum Bahari dahulu merupakan bangunan yang ada dalam kompleks Westzijdsche Pakhuizen (gudang-gudang bagian barat sungai), yang terletak dekat Pelabuhan Sunda Kelapa. Gudang-gudang tersebut dibangun VOC sejak tahun 1652 untuk tempat penyimpanan sementara rempah-rempah sebelum dikirim ke Eropa. Setelah tempat difungsikan untuk berbagai kepentingan, tahun 1977,

bangunan ini difungsikan sebagai museum yang memamerkan berbagai keragaman budaya bahari Indonesia, perlengkapan menangkap ikan, koleksi yang berhubungan dengan teknologi pelayaran, keragaman hayati laut, sejarah pelabuhan Jakarta, serta pelayaran kapal uang Indonesia-Eropa.

Koleksi yang ditampilkan pada Museum ini terdiri dari berbagai jenis perahu klasik jaman VOC, perahu tradisional Nusantara sampai miniature kapal modern. Selain itu disajikan pula perlengkapan penunjang pelayaran seperti alat navigasi, jangkar, teropong, model mercusuar dan aneka ragam meriam. Pada sisi lain ditampilkan pula koleksi biota laut, ikan diperairan Indonesia, teknologi pembuatan perahu tradisional, serta *folklore* adat istiadat masyarakat nelayan nusantara. Dan untuk melengkapi penampilan kebaharian Indonesia, di museum ini dipamerkan pula mantra TNI Angkatan Laut, Kartografi, Onrust, tokoh-tokoh serta pahlawan kerajaan maritime Nusantara serta foto-foto perjalanan kapal KPM.

Visi dan misi dari Museum Bahari, antara lain :

1. Visi Museum Bahari adalah menjadi museum terbesar di Indonesia dan kebanggaan Indonesia dan bertujuan untuk menumbuhkan kecintaan sebagai bangsa bahari serta menjadikan Museum Bahari setaraf dengan maritime museum lainnya di dunia.
2. Misi dari Museum Bahari, yaitu :
  - menjadi tempat pelestarian budaya bahari nusantara
  - menjadi pusat informasi dan data kebaharian Indonesia
  - menjadi tempat kunjungan publik yang representative dan atraktif
  - sebagai pendorong peningkatan kualitas lingkungan dan masyarakat sekitar dalam bidang pendidikan, ekonomi, budaya dan kepariwisataan.

Museum Bahari memiliki enam tenaga kerja (pegawai) yang mengelola museum yang dapat dilihat pada table di bawah ini :

Tabel 4.5. Data Pegawai Museum Bahari Kondisi Tahun 2011

<b>Jabatan</b>	<b>Pendidikan</b>	<b>Jurusan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Status</b>
Kepala UPT Museum	Strata I	Arkeologi	1	PNS
Kasi Edukasi dan Pameran	Strata II	Manajemen Sektor Publik	1	PNS
Kasi Koleksi dan Perawatan	Strata I	Sejarah	1	PNS
Staff Tata Usaha	Diploma III	Seni	1	PNS
Staff Tata Usaha	SMA	-	1	PNS
Staff Seksi Koleksi dan Pameran	Strata I	Ekonomi	1	PNS
<b>Jumlah</b>			<b>6</b>	<b>orang</b>

Sumber : Museum Bahari

## BAB V

### ANALISA DAN PEMBAHASAN

Isi dari Bab 5 (lima) dalam penelitian ini adalah terkait dengan pembahasan hasil penelitian. Dalam hal ini, bahasan-bahasan yang dijelaskan pada bab ini adalah mengenai : temuan penelitian, pengujian hipotesis penelitian serta analisis regresi dan uji regresi. Secara terperinci sub-bab dalam Bab 5 digambarkan sebagai berikut :

#### 5.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Pengujian validitas dan reliabilitas instrument uji validitas dimaksudkan apakah butir-butir pernyataan benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS 16.0 *for windows*. Pengujian validitas tiap butir pernyataan menggunakan analisis *item* dilakukan dengan menghitung korelasi antara tiap butir pertanyaan dengan totalnya yang dilakukan koreksi variansnya. Jika nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari  $r$  table (0,361), maka pertanyaan tersebut dikatakan valid. Sedangkan untuk mengukur reliabilitas, maka dapat dilihat dari tabel *Reliability Statistics*, dimana nilai Cronbach's alpha harus lebih besar dari 0,7.

Perhitungan pertama dilakukan pada kontrak kompensasi yang dapat dilihat pada tabel 5.1. *Table Item-Total Statistics*. Berdasarkan perhitungan dengan membandingkan antara hasil hitung skor yang terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* dengan skor  $r$  tabel (0,361), dapat diketahui bahwa dari sejumlah instrument yang diuji cobakan ternyata semua dinyatakan valid. Hal itu disebabkan seluruh skor yang terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari skor  $r$  tabel (0,361). Dengan demikian, kontrak kompensasi yang diajukan dalam penelitian ini keseluruhan berjumlah 7 (tujuh) butir. Sedangkan untuk reliabilitas dari kontrak kompensasi dapat dilihat dari *Reliability Statistics* pada table 5.1., dimana Nilai *Cronbach's alpha* adalah

sebesar 0,863. Nilai tersebut lebih besar dari 0,7, oleh karena itu semua pertanyaan tersebut dikatakan reliabel.

Tabel 5.1. Rangkuman Validitas-Reliabilitas Kompensasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.863	7

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kompensasi1	23.00	7.654	.423	.871
Kompensasi2	22.79	7.014	.625	.845
Kompensasi3	22.60	6.667	.719	.831
Kompensasi4	22.70	6.907	.637	.843
Kompensasi5	22.64	6.811	.726	.831
Kompensasi6	22.72	6.668	.709	.833
Kompensasi7	22.72	7.361	.601	.849

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

Perhitungan kedua dilakukan pada kontrak pengembangan karier yang dapat dilihat pada tabel 5.2. *Table Item-Total Statistics*. Berdasarkan perhitungan dengan membandingkan antara hasil hitung skor yang terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* dengan skor r tabel (0,361), dapat diketahui bahwa dari sejumlah instrument yang diuji cobakan ternyata semua dinyatakan valid. Hal itu disebabkan seluruh skor yang terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari skor r tabel (0,361). Dengan demikian, kontrak pengembangan karier yang diajukan dalam penelitian ini keseluruhan berjumlah 6 (enam) butir. Sedangkan untuk reliabilitas dari kontrak pengembangan karier dapat dilihat dari *Reliability Statistics* pada table 5.2., dimana Nilai *Cronbach's alpha* adalah sebesar 0,845. Nilai tersebut lebih besar dari 0,7, oleh karena itu semua pertanyaan tersebut dikatakan reliabel.

Tabel 5.2. Rangkuman Validitas-Reliabilitas Pengembangan Karier

Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	N of Items			
.845	6			

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Karir1	21.19	4.464	.618	.822
Karir2	20.75	4.689	.657	.814
Karir3	20.72	4.784	.658	.815
Karir4	20.96	4.422	.612	.823
Karir5	21.19	4.579	.612	.822
Karir6	20.75	4.766	.618	.821

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

Perhitungan ketiga dilakukan pada konstruk pelatihan yang dapat dilihat pada tabel 5.3. *Table Item-Total Statistics*. Berdasarkan perhitungan dengan membandingkan antara hasil hitung skor yang terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* dengan skor r tabel (0,361), dapat diketahui bahwa dari sejumlah instrument yang diuji cobakan ternyata semua dinyatakan valid. Hal itu disebabkan seluruh skor yang terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari skor r tabel (0,361). Dengan demikian, konstruk pelatihan yang diajukan dalam penelitian ini keseluruhan berjumlah 7 (tujuh) butir. Sedangkan untuk reliabilitas dari konstruk pelatihan dan pengembangan dapat dilihat dari *Reliability Statistics* pada table 5.3., dimana Nilai *Cronbach's alpha* adalah sebesar 0,806. Nilai tersebut lebih besar dari 0,7, oleh karena itu semua pertanyaan tersebut dikatakan reliabel.

Tabel 5.3. Rangkuman Validitas-Reliabilitas Pelatihan

Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	N of Items			
.806	7			

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pelatihan1	25.19	5.810	.376	.810
Pelatihan2	25.09	5.779	.493	.789
Pelatihan3	25.60	5.128	.613	.767
Pelatihan4	25.17	5.259	.703	.753
Pelatihan5	25.13	5.348	.711	.754
Pelatihan6	25.38	5.432	.470	.796
Pelatihan7	25.60	5.552	.481	.792

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

Dan perhitungan terakhir dilakukan pada kontrak kinerja yang dapat dilihat pada tabel 5.4. *Table Item-Total Statistics*. Berdasarkan perhitungan dengan membandingkan antara hasil hitung skor yang terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* dengan skor r tabel (0,361), dapat diketahui bahwa dari sejumlah instrument yang diuji cobakan ternyata semua dinyatakan valid. Hal itu disebabkan seluruh skor yang terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari skor r tabel (0,361). Dengan demikian, kontrak kinerja yang diajukan dalam penelitian ini keseluruhan berjumlah 9 (sembilan) butir. Sedangkan untuk reliabilitas dari kontrak kinerja dapat dilihat dari *Reliability Statistics* pada table 5.4., dimana Nilai *Cronbach's alpha* adalah sebesar 0,840. Nilai tersebut lebih besar dari 0,7, oleh karena itu semua pertanyaan tersebut dikatakan reliabel.

Tabel 5.4. Rangkuman Validitas-Reliabilitas Kinerja

Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	N of Items			
.840	9			

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kinerja1	33.89	9.410	.391	.839
Kinerja2	33.77	8.679	.457	.835
Kinerja3	33.68	8.799	.523	.827
Kinerja4	34.19	8.310	.539	.826
Kinerja5	33.75	8.035	.775	.800
Kinerja6	33.72	8.168	.776	.802
Kinerja7	33.96	8.614	.428	.840
Kinerja8	34.19	8.694	.456	.835
Kinerja9	33.75	8.189	.716	.807

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

## 5.2. Distribusi Frekuensi dan Prosentase Variabel

Terkait dengan uji validitas dan reliabilitas pada ilustrasi sub-bab di atas, selanjutnya akan dilakukan analisis distribusi frekuensi dan prosentase kategori tiap variabel. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala ordinal model Likert dengan skor 1 (satu) untuk kategori sangat tidak setuju sampai skor 5 untuk kategori sangat setuju.

### 5.2.1. Prosentase dan Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi (X1)

Untuk melihat gambaran secara terperinci (per item pertanyaan) hasil penelitian terhadap variabel kompensasi, maka dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel. 5.5. Frekuensi dan Prosentase Jawaban Responden terhadap Variabel Kompensasi (n = 53)

Variabel Kompensasi	Jawaban Responden									
	Sangat Setuju		Setuju		Ragu-ragu		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Kompensasi Finansial Langsung</b>										
Gaji Pokok	2	3.8	24	45.3	27	50.9	-	-	-	-
<b>Kompensasi finansial tidak langsung</b>										
Dana pensiun dan tunjangan	4	7.5	31	58.5	18	34.0	-	-	-	-
<b>Kompensasi Non Finansial</b>										
Pekerjaan yang menarik & menantang	8	15.1	33	62.3	12	22.6	-	-	-	-
Jenis pekerjaan beragam	6	11.3	32	60.4	15	28.3	-	-	-	-
Tanggung jawab dari atasan	6	11.3	35	66.0	12	22.6	-	-	-	-
Pengakuan atas prestasi kerja	6	11.3	31	58.5	16	30.2	-	-	-	-
Peluang promosi	3	5.7	37	69.8	13	24.5	-	-	-	-
<b>Total (n=53)</b>	<b>35</b>	<b>9.43</b>	<b>223</b>	<b>60.11</b>	<b>113</b>	<b>30.46</b>				

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

Berdasar data rekapitulasi hasil penelitian tersebut di atas, untuk variabel kompensasi dapat disimpulkan bahwa secara umum (69.54%) responden, yang terdiri dari 60,11% responden yang menyatakan setuju dan 9.43% responden yang menyatakan sangat setuju bahwa sistem kompensasi di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta telah berjalan dengan baik. Namun demikian,

terdapat 30.46% responden yang ragu jika sistem kompensasi di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta telah berjalan dengan baik.

Secara lebih terperinci, jawaban dari 53 orang pegawai (responden) terhadap pertanyaan dalam variabel kompensasi selanjutnya dianalisis melalui dimensi dan indikator-indikatornya, yaitu :

#### 1. Kompensasi finansial langsung

Dalam hal ini, indikator-indikator kompensasi yang berkaitan dengan dimensi finansial langsung mencakup :

##### a. Gaji yang pegawai terima sesuai dengan kinerja yang dihasilkan

Dari data yang diperoleh menunjukkan 50.9% responden menjawab ragu-ragu terhadap pernyataan bahwa gaji yang diterima pegawai sesuai dengan kinerja yang dihasilkan. Namun, terdapat pula 45.3% responden yang setuju dan hanya terdapat 3.8% atau dua orang responden yang sangat setuju bahwa gaji yang diterima pegawai sesuai dengan kinerja yang dihasilkan. Secara umum (50.9%) responden menganggap bahwa gaji pokok yang diterima pegawai museum pemerintah provinsi DKI Jakarta kurang sesuai dengan kinerja yang mereka hasilkan.

Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara peneliti dengan salah satu responden, yaitu pegawai honorer museum sebagai berikut :

*“Gaji di sini kecil, malah bisa dibilang kurang. Kalo lembur sih dibayar lebih, dua kali gaji tapi kan lembur jarang banget. Paling kalo ada event kaya kemaren aja, selebihnya jarang. Ya...waktu tertentu aja.”*

Hasil wawancara tersebut diperkuat lagi oleh salah satu responden responden lain, yaitu Staff Tata Usaha :

*“Kalau untuk honorer, Cuma diberikan semacam bantuan transport saja. Kalau gaji sih terlalu minimum ya, dibawah standar. Kan kalau pemanfaatan syuting ada pemanfaatan tempat, lalu seperti cenderamata atau guide. Jadi selain (retribusi) sesuai PERDA, juga buat bantuan transport.”*

Adapun tanggapan dari responden lain yang merupakan salah satu kepala seksi museum :

*“Gaji disini...sesuai PNS saja. Sesuai aturan yang sudah ditetapkan. Ya, cukup ga cukup. Kalau bonus, di sini ga ada bonus seperti insentif begitu. Beda dengan swasta, mungkin mereka ada. Tapi kalau di sini, tidak ada bonus seperti itu.”*

## 2. Kompensasi finansial tidak langsung

Dalam hal ini, indikator-indikator kompensasi yang berkaitan dengan dimensi finansial tidak langsung meliputi :

### a. Pemberian dana pensiun maupun tunjangan yang pegawai terima cukup memadai

Dari data yang diperoleh menunjukkan 58.5% responden yang setuju dan terdapat 7.5% responden yang sangat setuju bahwa dana pensiun maupun tunjangan yang diterima pegawai cukup memadai. Namun, terdapat sebagian responden yang meragukan jika tunjangan hari raya yang diterima pegawai sudah cukup memadai (34.0%). Secara umum (66%) para responden menganggap bahwa dana pensiun maupun tunjangan yang diperoleh pegawai di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta sudah cukup memadai.

Hal ini diperkuat oleh tanggapan dari salah satu responden (pegawai honorer) museum sebagai berikut :

*“Kalau THR sih pasti ada. Dikasihnya untuk Lebaran, hari raya. Tapi kalau pensiun kayanya sih belum dapet ya. Mungkin kalau jadi pegawai tetap dapet, tapi kalau sekarang kayanya belum. Mudah-mudahan aja cepet jadi tetap.”*

Adapun pendapat lain dari responden lain, yaitu salah satu staff tetap museum berikut ini :

*“Tunjangan... ya seperti THR yang diberikan sebelum hari raya. Lalu ada juga pensiun. Lalu kalau yang perempuan dapat cuti hamil. Seperti di instansi pemerintah lainnya sama saja.”*

### 3. Kompensasi non finansial

Dalam hal ini, indikator-indikator kompensasi yang berkaitan dengan dimensi non finansial meliputi :

#### a. Pekerjaan yang menarik dan memiliki tantangan

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian responden setuju (62.3%) dan sebagian kecil responden sangat setuju (15.1%) jika diberikan pekerjaan yang menarik dan memiliki tantangan. Namun, terdapat pula responden yang ragu atau kurang menyukai pekerjaan yang memiliki tantangan (22.6%). Artinya, secara umum (77.4%) para responden atau pegawai di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta menyukai dan senang jika diberikan pekerjaan yang menarik dan memiliki tantangan didalamnya.

#### b. Jenis pekerjaan yang beragam

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden setuju (60.4%) dan sebagian kecil lainnya (11.3%) sangat setuju jika diberikan pekerjaan yang beragam. Namun terdapat 28.3% orang responden yang ragu atau kurang menyukai pekerjaan yang beragam. Artinya, sebagian besar pegawai (71.7%) di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta menyukai atau senang jika diberikan pekerjaan yang beragam dan kurang menyukai pekerjaan yang monoton yang membuat para pegawai jenuh. Hal tersebut diperkuat oleh kutipan dari salah satu responden, yaitu kepala seksi salah satu museum :

*“Ya...karena kalau memang lebih suka pekerjaan yang bermacam-macam seperti itu. Jadi tidak hanya berkutat dengan 1 pekerjaan saja. Kebetulan kalau di Museum Wayang programnya banyak tapi orangnya ya cuma segini-ini. Misalnya untuk cleaning service, mereka tidak hanya bertugas membersihkan saja tapi saya berdayakan supaya bisa melakukan pekerjaan lain. Jadi mereka bisa dapat pengetahuan baru juga. Seperti saya juga. Jadi...tidak ada waktu kosong, untuk diam, bengong. Jadi juga tidak sia-sia.”*

c. Bangga jika diberikan tanggung jawab yang lebih besar

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden (66.0%) merasa bangga jika diberikan tanggung jawab yang lebih besar oleh atasan dan beberapa merasa sangat bangga (11.3%) jika menerima tanggung jawab yang lebih besar dari atasan. Adapun responden yang kurang menyukai jika menerima tanggung jawab yang lebih besar dari atasan yang ditunjukkan dengan memberikan jawaban ragu (22.6%) pada pernyataan tersebut. Hal ini menunjukkan sebanyak 77.4% pegawai merasa bangga jika menerima tanggung jawab yang lebih besar dari atasan karena merasa mendapat kepercayaan lebih dari atasan. Hasil tersebut sesuai dengan kutipan pernyataan responden, seperti :

*“Kalau saya sih OK-OK aja kalau dapat kepercayaan, misalnya untuk bertanggung jawab dalam acara museum day, misalnya. Saya sih senang, apalagi kalau acaranya sukses. Jadi saya punya kebanggaan tersendiri.”*

d. Bangga jika prestasi kerja mendapat pengakuan dari atasan

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden (58.5%) akan merasa bangga dan 11.3% responden akan merasa sangat bangga jika mendapat pengakuan dari pimpinan atas prestasinya. Sebaliknya, terdapat pula responden (30.2%) yang meragukan pernyataan tersebut. Artinya, 69.8% responden akan merasa bangga jika prestasi kerja yang dicapai pegawai mendapat respon dan pengakuan dari atasan sehingga membuat mereka ingin terus meningkatkan kemampuannya dalam bekerja. Seperti yang dikutip dari pernyataan salah satu responden, sebagai berikut :

*“Seneng dong. Kan artinya pekerjaan kita dihargai. Sebel juga kalo kita udah capek-capek kerja tapi dicuekin.”* Atau kutipan dari responden, sebagai berikut :

*“Ya, pengakuan atau sederhananya rasa terima kasih perlu ya. Bukan maksudnya haus pujian, tidak. Tapi semata-mata menandakan bahwa*

*apa yang kita kerjakan bisa ada manfaatnya. Jadi juga kita merasa terpacu untuk berbuat yang lebih baik lagi dari sebelumnya.”*

e. Peluang promosi/pengembangan karier disesuaikan dengan prestasi kerja

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden setuju (69.8%) dan tiga orang responden (5.7%) sangat setuju bahwa promosi atau pengembangan karier yang diberikan sesuai dengan prestasi kerja pegawai. Sebaliknya, terdapat sebagian kecil responden yang ragu atau kurang setuju (24.5%) bahwa promosi atau pengembangan karier yang diberikan telah sesuai dengan prestasi kerja pegawai. Artinya, sebagian besar (75.5%) responden menganggap bahwa sistem promosi atau pengembangan karier pegawai di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta telah disesuaikan dengan prestasi kerja pegawai. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan responden :

*“Pengembangan karier, ya. Mungkin ada, ya. Mungkin contohnya saya. Dulu saya ga disini, tapi di Balai Konservasi. Tadinya saya disuruh bantu-bantu tapi mungkin kerjaan saya lumayan, akhirnya udah setahun ini saya di sini.”*

Atau seperti kutipan dari responden, di bawah ini :

*“Kami di sini memang selalu rolling, khususnya untuk jabatan kepala museum. Seperti dulu kepala museum Bahari, Pak. xxxxx sekarang menjadi kepala UPT Kota Tua. Jadi ada semacam peningkatan ya. Staff juga bisa seperti itu, seperti Mbak xxxxx, tadinya di Balai Konservasi. Tadinya karena di sini kekurangan orang jadi kami pinjam dulu. Tapi karena dia bekerja dengan cukup baik, jadi coba kami tarik.”*

### 5.2.2. Prosentase dan Distribusi Frekuensi Variabel Pengembangan Karier (X2)

Untuk melihat gambaran secara terperinci (per item pertanyaan) hasil penelitian terhadap variabel pengembangan karier, maka dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel. 5.6. Frekuensi dan Prosentase Jawaban Responden terhadap Variabel Pengembangan Karier (n = 53)

Variabel Pengembangan Karier	Jawaban Responden									
	Sangat Setuju		Setuju		Ragu-ragu		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kebijakan organisasi	8	15.1	33	62.3	12	22.6	-	-	-	-
Prestasi kerja	20	37.7	32	60.4	1	1.9	-	-	-	-
Latar belakang pendidikan	21	39.6	32	60.4	-	-	-	-	-	-
Pendidikan dan latihan	15	28.3	31	58.5	7	13.2	-	-	-	-
Pengalaman kerja	7	13.2	35	66.0	11	20.8	-	-	-	-
Hubungan antara manusia	20	37.7	32	60.4	1	1.9	-	-	-	-
<b>Total (n=53)</b>	<b>91</b>	<b>28.62</b>	<b>195</b>	<b>61.32</b>	<b>32</b>	<b>10.06</b>				

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

Berdasar data rekapitulasi hasil penelitian tersebut di atas, untuk variabel pengembangan karier dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden (89.94%) menyatakan menganggap bahwa sistem pengembangan karier di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta telah berjalan dengan baik. Bila dirinci, terdapat 28.62% responden yang menyatakan sangat setuju dan terdapat 61.32% responden yang menyatakan setuju bahwa sistem pengembangan karier di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta telah berjalan dengan baik. Namun demikian, terdapat 10.06% responden yang menyatakan ragu jika sistem

pengembangan karier di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta telah berjalan dengan baik.

Secara lebih terperinci, jawaban dari 53 orang pegawai (responden) terhadap pertanyaan dalam variabel kompensasi selanjutnya dianalisis melalui dimensi dan indikator-indikatornya, yaitu :

1. Pengembangan karier pegawai berdasarkan pada kebijakan organisasi seperti peraturan atau undang-undang

Dari data yang diperoleh menunjukkan 62.3% responden setuju, dan 15.1% responden menjawab sangat setuju serta hanya terdapat 22.6% responden yang ragu bahwa pengembangan karier pegawai berdasarkan pada kebijakan organisasi. Artinya, secara umum (77.4%) responden menganggap bahwa pengembangan karier pegawai di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta telah berdasarkan pada kebijakan organisasi, yaitu pada peraturan ataupun undang-undang yang berlaku.

2. Pengembangan karier pegawai berdasarkan penilaian terhadap prestasi kerja

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar 60.4% responden setuju dan terdapat 37.7% responden yang sangat setuju dan hanya 1.9% atau satu responden saja yang ragu bahwa pengembangan karier pegawai berdasarkan penilaian terhadap prestasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa hampir seluruh responden (98.1%) responden menyetujui bahwa dalam menentukan pengembangan karier pegawai di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta, salah satunya adalah berdasarkan hasil penilaian terhadap prestasi kerja yang telah dicapai pegawai.

3. Dalam pengembangan karier pegawai antara lain harus dilihat dari latar belakang pendidikan formal pegawai

Dari data yang diperoleh menunjukkan seluruh responden menyetujui bahwa dalam menentukan pengembangan karier pegawai di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta antara lain harus dilihat dari

latar belakang pendidikan formal pegawai yang bersangkutan. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan responden, dimana tidak ada responden yang ragu serta terdapat 60.4% responden setuju dan 39.6% responden sangat setuju bahwa dalam menentukan pengembangan karier pegawai antara lain harus dilihat dari latar belakang pendidikan formal pegawai yang bersangkutan.

4. Pendidikan dan latihan yang telah dijalani mempengaruhi pengembangan karier

Dari data yang diperoleh menunjukkan 58.5% responden setuju, 28.3% responden sangat setuju serta 13.2% responden ragu bahwa pendidikan dan latihan yang telah dijalani mempengaruhi pengembangan karier. Hal ini menunjukkan bahwa hampir seluruh responden (86,8%) menyetujui bahwa pendidikan dan latihan yang pernah dijalani oleh pegawai di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta dapat mempengaruhi pengembangan karier masing-masing pegawainya.

5. Pengembangan karier pegawai ikut ditentukan oleh pengalaman kerja yang cukup pada tugas atau jabatan tertentu

Berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan 66.0% responden menyatakan setuju, 13.2% responden menyatakan sangat setuju serta hanya 20.8% responden yang ragu bahwa pengembangan karier pegawai ikut ditentukan oleh pengalaman kerja pada suatu tugas atau jabatan tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat 79,2% pegawai di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta yang menyetujui jika pengembangan karier pegawai di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta ikut ditentukan oleh pengalaman kerja yang cukup pada suatu tugas atau jabatan tertentu.

6. Hubungan yang telah tercipta dengan rekan kerja dapat mempengaruhi pengembangan karier pegawai

Berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan hampir seluruh responden (98.1%) menyetujui bahwa hubungan yang telah tercipta dengan seluruh

rekan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan, dapat mempengaruhi pengembangan karier pegawai di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta. Hal ini ditunjukkan dengan terdapat 60.4% responden yang setuju dan 37.7% responden yang menjawab sangat setuju serta hanya terdapat 1.9% responden yang ragu jika hubungan yang tercipta dengan seluruh rekan kerja mempengaruhi pengembangan karier pegawai.

### 5.2.3. Prosentase dan Distribusi Frekuensi Variabel Pelatihan (X3)

Untuk melihat gambaran secara terperinci (per item pertanyaan) hasil penelitian terhadap variabel pelatihan, maka dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel. 5.7. Frekuensi dan Prosentase Jawaban Responden terhadap Variabel Pelatihan (n = 53)

Variabel Pelatihan	Jawaban Responden									
	Sangat Setuju		Setuju		Ragu-ragu		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Kebutuhan Diklat</b>										
Pelatihan membantu efisiensi organisasi	21	39.6	29	54.7	3	5.7	-	-	-	-
Perlunya pengetahuan tambahan	23	43.4	30	56.6	-	-	-	-	-	-
Perlunya keterampilan tambahan	8	15.1	33	62.3	12	22.6	-	-	-	-
Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja	20	37.7	32	60.4	1	1.9	-	-	-	-
<b>Evaluasi</b>										

Reaksi terhadap pelatihan	21	39.6	32	60.4	-	-	-	-	-	-
pengetahuan yang bertambah	15	28.3	31	58.5	7	13.2	-	-	-	-
Perubahan tingkah laku	7	13.2	35	66.0	11	20.8	-	-	-	-
<b>Total (n=53)</b>	<b>115</b>	<b>31.00</b>	<b>222</b>	<b>59.84</b>	<b>34</b>	<b>9.16</b>	-	-	-	-

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

Berdasar data rekapitulasi hasil penelitian tersebut di atas, untuk variabel pelatihan dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden (59.84%) menyatakan setuju dan 31.00% responden sangat setuju bahwa sistem pelatihan di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta telah berjalan dengan baik. Namun demikian, terdapat 9.16% responden menyatakan ragu-ragu jika sistem pelatihan di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta telah berjalan dengan baik. Artinya dari keseluruhan responden yang diteliti, hampir seluruh responden yaitu sebesar 90.84% menyatakan sistem pelatihan di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta telah berjalan dengan baik.

Secara lebih terperinci, jawaban dari 53 orang pegawai (responden) terhadap pertanyaan dalam variabel pelatihan selanjutnya dianalisis melalui dimensi dan indikator-indikatornya, yaitu :

1. Program pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti akan membantu tercapainya efisiensi organisasi

Dari data yang diperoleh menunjukkan 54.7% responden setuju, dan 39.6% responden menjawab sangat setuju serta hanya terdapat 5.7% responden yang ragu bahwa program pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti akan membantu tercapainya efisiensi organisasi. Artinya, hampir seluruh (94.3%) responden menganggap bahwa program pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti akan membantu tercapainya efisiensi organisasi khususnya di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta.

2. Dalam melaksanakan pekerjaan saat ini, pegawai masih memerlukan pengetahuan tambahan sehingga diperlukan pelatihan  
Berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan bahwa seluruh atau 100% responden menganggap bahwa dalam melaksanakan pekerjaan, pegawai di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta masih memerlukan pengetahuan tambahan sehingga diperlukan adanya pendidikan dan pelatihan. Secara rinci, tidak ada responden yang menyatakan ragu serta terdapat 56.6% responden yang setuju dan terdapat 43.4% responden yang sangat setuju jika dalam melaksanakan pekerjaan, pegawai masih memerlukan pengetahuan tambahan sehingga diperlukan adanya pelatihan.
3. Adanya keterampilan tambahan yang didapat dari pelatihan akan membantu pegawai dalam penyelesaian pekerjaan  
Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar (77.4%) responden menyetujui bahwa adanya keterampilan tambahan yang didapat dari pelatihan akan membantu pegawai di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta dalam penyelesaian pekerjaan. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan responden, dimana terdapat 62.3% responden setuju, 15.1% responden sangat setuju dan hanya terdapat 22.6% yang ragu bahwa adanya keterampilan tambahan yang didapat dari pelatihan akan membantu pegawai dalam penyelesaian pekerjaan.
4. Pendidikan dan latihan yang telah diikuti pegawai akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai  
Dari data yang diperoleh menunjukkan 60.4% responden setuju, 37.7% responden sangat setuju serta hanya 1.9% atau satu responden yang ragu bahwa pendidikan dan latihan yang telah diikuti pegawai akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan hampir seluruh responden (98,1%) berpendapat bahwa pendidikan dan latihan yang telah diikuti pegawai di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai

5. Program pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti memberikan pengaruh positif terhadap pegawai dibandingkan dengan sebelumnya  
Berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan bahwa seluruh atau 100% responden menganggap bahwa program pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti pegawai di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta memberikan pengaruh positif terhadap pegawai dibandingkan dengan sebelumnya. Secara rinci, tidak ada responden yang menyatakan ragu serta terdapat 60.4% responden yang setuju dan terdapat 39.6% responden yang sangat setuju jika program pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti memberikan pengaruh positif terhadap pegawai dibandingkan dengan sebelumnya.
6. Pengetahuan yang diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan dapat pegawai terapkan dalam pekerjaan sehari-hari  
Berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan hampir seluruh responden (86.8%) menganggap bahwa pengetahuan yang diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan dapat pegawai museum terapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Hal ini ditunjukkan dengan terdapat 58.5% responden yang setuju dan 28.3% responden yang menjawab sangat setuju serta terdapat 13.2% responden yang ragu jika pengetahuan yang diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan dapat pegawai terapkan dalam pekerjaan sehari-hari.
7. Pegawai merasa ada perubahan dalam sikap, cara dalam bekerja dan dalam memimpin staf, setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan  
Berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden (79.2%) menganggap bahwa pegawai di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta merasa ada perubahan dalam sikap, cara dalam bekerja dan dalam memimpin staf, setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan. Hal ini ditunjukkan dengan terdapat 66.0% responden yang setuju dan 13.2% responden yang menjawab sangat setuju serta terdapat 20.8% responden yang ragu jika pendidikan dan perubahan dapat

membawa perubahan bagi pegawai dalam sikap, cara dalam bekerja dan dalam memimpin staf.

#### 5.2.4. Prosentase dan Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y)

Untuk melihat gambaran secara terperinci (per item pertanyaan) hasil penelitian terhadap variabel kinerja, maka dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel. 5.8. Frekuensi dan Prosentase Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja (n = 53)

Variabel Kinerja	Jawaban Responden									
	Sangat Setuju		Setuju		Ragu-ragu		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Pengetahuan dalam menguasai pekerjaan	12	22.6	41	77.4	-	-	-	-	-	-
Keterampilan menggunakan teknologi	21	39.6	29	54.7	3	5.7	-	-	-	-
Motivasi dalam melaksanakan tugas	23	43.4	30	56.6	-	-	-	-	-	-
Profesionalisme dalam pekerjaan	8	15.1	33	62.3	12	22.6	-	-	-	-
Tanggung jawab dalam pekerjaan	20	37.7	32	60.4	1	1.9	-	-	-	-
Teliti dalam bekerja	21	39.6	32	60.4	-	-	-	-	-	-
Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	15	28.3	31	58.5	7	13.2				
Kreatif dalam ide atau saran	7	13.2	35	66.0	11	20.8				

Mampu bekerja sama	20	37.7	32	60.4	1	1.9				
<b>Total (n=53)</b>	<b>147</b>	<b>30.82</b>	<b>295</b>	<b>61.84</b>	<b>35</b>	<b>7.34</b>				

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

Berdasar data rekapitulasi hasil penelitian tersebut di atas, untuk variabel kinerja, dapat disimpulkan bahwa hampir seluruh responden (61.84%) menyatakan setuju dan 30.82% responden sangat setuju bahwa pelaksanaan sistem kinerja di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta telah berjalan dengan baik. Namun demikian, terdapat 7.34% responden menyatakan ragu-ragu jika pelaksanaan sistem kinerja di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta telah berjalan dengan baik. Artinya dari keseluruhan responden yang diteliti, hampir seluruh responden yaitu sebesar 92.66% menyatakan pelaksanaan sistem kinerja di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta telah berjalan dengan baik.

Secara lebih terperinci, jawaban dari 53 orang pegawai (responden) terhadap pertanyaan dalam variabel kinerja selanjutnya dianalisis melalui dimensi dan indikator-indikatornya, yaitu :

1. Pegawai dapat menguasai pekerjaan atau tugas yang dikerjakan berkat pengetahuan yang dimiliki  
Berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan bahwa seluruh atau 100% responden menganggap bahwa pegawai di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta dapat menguasai pekerjaan atau tugas yang dikerjakan berkat pengetahuan yang mereka miliki tentang pekerjaan atau tugas tersebut. Secara rinci, tidak ada responden yang menyatakan ragu serta terdapat 77.4% responden yang setuju dan terdapat 22.6% responden yang sangat setuju jika Pegawai dapat menguasai pekerjaan atau tugas yang dikerjakan berkat pengetahuan yang dimiliki
2. Keterampilan dalam menggunakan teknologi (seperti komputer, internet) memudahkan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan

Dari data yang diperoleh menunjukkan 54.7% responden setuju, dan 39.6% responden menjawab sangat setuju serta hanya terdapat 5.7% responden yang ragu bahwa keterampilan dalam menggunakan teknologi (seperti komputer, internet) memudahkan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Artinya, hampir seluruh (94.3%) responden menganggap bahwa keterampilan dalam menggunakan teknologi (seperti komputer, internet) memudahkan pegawai di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta dalam menyelesaikan pekerjaan.

3. Pegawai selalu memiliki motivasi dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan

Berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan bahwa seluruh atau 100% responden menganggap bahwa pegawai di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta selalu memiliki motivasi atau semangat kerja dalam melaksanakan kewajiban, tugas atau pekerjaan mereka. Secara rinci, tidak ada responden yang menyatakan ragu serta terdapat 56.6% responden yang setuju dan terdapat 43.4% responden yang sangat setuju bahwa pegawai selalu memiliki motivasi dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan.

4. Pegawai selalu berusaha untuk mengesampingkan urusan pribadi dalam melaksanakan pekerjaan

Dari data yang diperoleh menunjukkan 62.3% responden setuju, 15.1% responden sangat setuju serta terdapat 22.6% responden yang ragu bahwa pegawai selalu berusaha untuk mengesampingkan urusan pribadi dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini menunjukkan sebagian besar responden (77,4%) berpendapat bahwa pegawai di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta selalu berusaha untuk bersikap profesional yaitu dengan mengesampingkan urusan pribadi dalam melaksanakan pekerjaan.

5. Pegawai selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan

Berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan bahwa hampir seluruh responden, yaitu sebanyak 98.1% responden menganggap bahwa pegawai

di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan oleh atasan kepada mereka. Secara rinci, hanya terdapat satu orang (1.9%) responden yang menyatakan ragu. Selebihnya terdapat 60.4% responden yang setuju dan terdapat 37.7% responden yang sangat setuju jika pegawai selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan.

6. Pegawai selalu berusaha teliti dalam mengerjakan tugas agar tidak ada kesalahan dalam mencapai hasil yang baik

Berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan bahwa seluruh atau 100% responden menganggap bahwa pegawai di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta selalu berusaha teliti dalam mengerjakan tugas agar tidak ada kesalahan dalam mencapai hasil yang baik. Secara rinci, tidak ada responden yang menyatakan ragu serta terdapat 60.4% responden yang setuju dan terdapat 39.6% responden yang sangat setuju bahwa pegawai selalu berusaha teliti dalam mengerjakan tugas agar tidak ada kesalahan dalam mencapai hasil yang baik.

7. Pegawai selalu berusaha mengerjakan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang diberikan

Berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden (86.8%) menganggap bahwa pegawai di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta selalu berusaha mengerjakan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang diberikan. Hal ini ditunjukkan dengan terdapat 58.5% responden yang setuju dan 28.3% responden yang menjawab sangat setuju serta terdapat 13.2% responden yang ragu jika pegawai selalu berusaha mengerjakan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang diberikan.

8. Pegawai dapat mengeluarkan ide-ide dan saran-saran yang baik dalam memecahkan masalah

Berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden (79.2%) menganggap bahwa pegawai museum pemerintah provinsi DKI

Jakarta dapat mengeluarkan ide-ide dan saran-saran yang baik dalam memecahkan masalah. Hal ini ditunjukkan dengan terdapat 66.0% responden yang setuju dan 13.2% responden yang menjawab sangat setuju serta terdapat 20.8% responden yang ragu jika pegawai dapat mengeluarkan ide-ide dan saran-saran yang baik dalam memecahkan masalah.

9. Pegawai mampu bekerja sama dalam tim atau dengan rekan kerja untuk tercapainya tujuan bersama

Berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan hampir seluruh responden (98.1%) menganggap bahwa pegawai di lingkungan museum pemerintah Provinsi DKI Jakarta mampu bekerja sama dalam tim atau dengan rekan kerja untuk tercapainya tujuan bersama. Hal ini ditunjukkan dengan terdapat 60.4% responden yang setuju dan 37.7% responden yang menjawab sangat setuju serta hanya terdapat 1.9% responden yang ragu jika Saya mampu bekerja sama dalam tim atau dengan rekan kerja untuk tercapainya tujuan bersama.

### 5.3. Analisis Regresi dan Uji Regresi

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui variabel independen (X) yang benar-benar signifikan mempengaruhi variabel dependen (Y) dan dengan variabel independen yang signifikan tadi dapat digunakan untuk memprediksi nilai variabel dependen. Model linier regresi sesungguhnya mengasumsikan bahwa terdapat hubungan linier antara variabel dependen dengan setiap variabel independen. Hubungan linier ini secara sistematis digambarkan dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4$$

Keterangan :

Y : variabel dependen

$\beta_0$  : nilai konstanta/intercept

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$  : koefisien regresi yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel dependen yang didasarkan pada hubungan nilai variabel independen. Bila b (+) maka terjadi kenaikan namun bila (-) maka terjadi penurunan

X1, X2, X3, X4 : variabel independen

Selanjutnya, analisis korelasi adalah metode statistic yang digunakan untuk mengukur besarnya hubungan antara dua variabel atau antar-set variabel. Nilai korelasi berkisar antara -1 hingga 1, dimana tingkat nilai korelasi -1 berarti bahwa hubungan antara dua variabel tersebut adalah hubungannegatif sempurna, nilai korelasi 0 berarti tidak ada hubungan antara dua variabel tersebut, sedangkan nilai korelasi 1 berarti terdapat hubungan positif sempurna antara dua variabel tersebut. Sebagai dasar penentuan tingkat korelasi antar variabel, berikut adalah pedoman interpretasi dari besarnya nilai korelasi antara variabel (Yamin dan Kurniawan, 2009: 70) :

Tabel. 5.9. Nilai Koefisien Korelasi

Nilai Koefisiensi	Penjelasan
+ 0.70 – ke atas	A very strong positive association (hubungan positif sangat kuat)
+ 0.50 – + 0.69	A substansial positive association (hubungan positif mantap)
+ 0.30 – + 0.49	A moderate positive association (hubungan positif sedang)
+ 0.10 – + 0.29	A low positive association (hubungan positif rendah)
+ 0.01 – + 0.09	A negligible positive association (hubungan positif tak berarti)
0.0	No association

Tabel. 5.9. Nilai Koefisien Korelasi (Lanjutan)

- 0.01 – - 0.09	A negligible negative association (hubungan 11egative tak berarti)
- 0.10 – - 0.29	A low negative association (hubungan 11egative rendah)
- 0.30 – - 0.49	A moderate negative association (hubungan 11egative sedang)
- 0.50 – - 0.69	A substansial negative association (hubungan 11egative mantap)
- 0.70 – ke bawah	A very strong negative association (hubungan 11egative sangat kuat)

Sumber : Bungin (2010: 184)

### 5.3.1. Analisis Regresi dan Uji Regresi (Parsial)

Sebelum dilakukan analisis regresi dan uji regresi secara berganda (simultan), maka dilakukan analisis regresi dan uji regresi secara parsial atau secara mandiri antara variabel independen terhadap variabel dependen. Secara lebih terperinci dijelaskan sebagai berikut :

#### a. Analisis Regresi Variabel Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Sebelum dilakukan analisis regresi dan uji regresi antara variabel kompensasi terhadap kinerja pegawai, terlebih dahulu dilakukan analisis korelasi/hubungan antara masing-masing item/pertanyaan penelitian variabel kompensasi dan variabel kinerja pegawai. Secara lebih terperinci dijelaskan pada tabel 5.10. berikut :

Tabel 5.10. Nilai Koefisien Korelasi Kompensasi terhadap Kinerja

Nilai R	Kinerja Pegawai								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kompen1	0.052	0.029	0.010	<b>0.006</b>	<b>0.002</b>	<b>0.006</b>	0.012	0.064	0.062
Kompen 2	<b>0.320</b>	0.208	0.070	<b>0.003</b>	0.249	0.167	<b>0.006</b>	0.114	0.063
Kompen 3	0.289	<b>0.445</b>	0.296	0.188	<b>0.445</b>	<b>0.353</b>	<b>0.326</b>	0.145	0.265
Kompen 4	0.226	<b>0.432</b>	0.120	0.118	0.194	0.100	0.266	0.071	0.014
Kompen 5	0.186	0.229	0.173	0.192	0.137	0.025	0.100	0.145	0.010
Kompen 6	<b>0.385</b>	<b>0.390</b>	0.268	0.113	<b>0.331</b>	<b>0.311</b>	0.074	0.066	<b>0.331</b>
Kompen 7	0.110	0.088	0.049	0.015	0.112	<b>0.003</b>	0.205	0.079	0.041

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

Berdasarkan hasil pengolahan yang ditampilkan pada tabel 5.10. di atas, nilai R menunjukkan koefisien korelasi atau hubungan yang positif antara masing-masing item/indikator dari variabel prestasi kerja dengan masing-masing item/indikator dari variabel kinerja pegawai. Pada tabel 5.10. tersebut juga dapat dilihat hubungan antara item/indikator dari variabel kompensasi dengan item/indikator variabel kinerja bergerak dari hubungan positif yang tak berarti, yang memiliki nilai R pada interval +0.01 – +0.09 sampai hubungan positif yang sedang/moderat karena memiliki nilai R pada interval +0.30 – +0.49. Sebaliknya, terdapat juga 6 (enam) item/indikator dari variabel kompensasi yang tidak memiliki hubungan dengan item/indikator dari variabel kinerja karena nilai R adalah 0.0, antara lain :

- **Item kompensasi 1 (gaji yang diterima sesuai dengan kinerja yang dihasilkan) dengan item kinerja 4 (selalu berusaha mengesampingkan urusan pribadi dalam melaksanakan pekerjaan)**

Tabel 5.11. *Model Summary* Item Kompensasi 1 dengan Item Kinerja 4

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.006 <sup>a</sup>	.000	-.020	.621	1.524

a. Predictors: (Constant), Kompensasi1

b. Dependent Variable: Kinerja4

Berdasarkan hasil pengolahan yang ditampilkan pada tabel 5.11. di atas, Nilai R menunjukkan tidak ada hubungan antara item pertanyaan dari kompensasi (X1.1) dengan item pertanyaan kinerja (Y.4) karena nilai R masuk dalam interval 0.00, yaitu sebesar 0.006. Selanjutnya berdasarkan tabel 5.11 pula, diketahui bahwa nilai koefisien determinasi (R Square) untuk item pertanyaan kompensasi (X1.1) terhadap item pertanyaan kinerja pegawai (Y.1) adalah sebesar 0.000, yang berarti bahwa item pertanyaan kompensasi (X1.1) tidak mempengaruhi item pertanyaan kinerja (Y.1).

- **Item kompensasi 1 (gaji yang diterima sesuai dengan kinerja yang dihasilkan) dengan item kinerja 5 (selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaanyang diberikan)**

Tabel 5.12. *Model Summary* Item Kompensasi 1 dengan Item Kinerja 5

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.002 <sup>a</sup>	.000	-.020	.527	1.691

a. Predictors: (Constant), Kompensasi1

b. Dependent Variable: Kinerja5

Berdasarkan hasil pengolahan yang ditampilkan pada tabel 5.12. di atas, Nilai R menunjukkan tidak ada hubungan antara item pertanyaan dari kompensasi (X1.1) dengan item pertanyaan kinerja (Y.5) karena nilai R masuk dalam interval 0.00, yaitu sebesar 0.002. Selanjutnya berdasarkan tabel 5.12 pula, diketahui bahwa nilai koefisien determinasi (R Square)

untuk item pertanyaan kompensasi (X1.1) terhadap item pertanyaan kinerja pegawai (Y.5) adalah sebesar 0.000, yang berarti bahwa item pertanyaan kompensasi (X1.1) tidak mempengaruhi item pertanyaan kinerja (Y.5).

- **Item kompensasi 1 (gaji yang diterima sesuai dengan kinerja yang dihasilkan) dengan item kinerja 6 (selalu berusaha teliti dalam mengerjakan tugas agar tidak ada kesalahan dalam mencapai hasil yang baik)**

Tabel 5.13. *Model Summary* Item Kompensasi 1 dengan Item Kinerja 6

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.006 <sup>a</sup>	.000	-.020	.499	1.578

a. Predictors: (Constant), Kompensasi1

b. Dependent Variable: Kinerja6

Berdasarkan hasil pengolahan yang ditampilkan pada tabel 5.13. di atas, Nilai R menunjukkan tidak ada hubungan antara item pertanyaan dari kompensasi (X1.1) dengan item pertanyaan kinerja (Y.6) karena nilai R masuk dalam interval 0.00, yaitu sebesar 0.006. Selanjutnya berdasarkan tabel 5.13 pula, diketahui bahwa nilai koefisien determinasi (R Square) untuk item pertanyaan kompensasi (X1.1) terhadap item pertanyaan kinerja pegawai (Y.6) adalah sebesar 0.000, yang berarti bahwa item pertanyaan kompensasi (X1.1) tidak mempengaruhi item pertanyaan kinerja (Y.6).

- **Item kompensasi 2 (dana pensiun maupun tunjangan yang diterima karyawan cukup madai) dengan item kinerja 4 (selalu berusaha mengesampingkan urusan pribadi dalam melaksanakan pekerjaan)**

Tabel 5.14. *Model Summary* Item Kompensasi 2 dengan Item Kinerja 4

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.003 <sup>a</sup>	.000	-.020	.621	1.522

a. Predictors: (Constant), Kompensasi2

b. Dependent Variable: Kinerja4

Berdasarkan hasil pengolahan yang ditampilkan pada tabel 5.14. di atas, Nilai R menunjukkan tidak ada hubungan antara item pertanyaan dari kompensasi (X1.2) dengan item pertanyaan kinerja (Y.4) karena nilai R masuk dalam interval 0.00, yaitu sebesar 0.003. Selanjutnya dapat diketahui pula bahwa nilai koefisien determinasi (R Square) untuk item pertanyaan kompensasi (X1.2) terhadap item pertanyaan kinerja (Y.4) adalah sebesar 0.000, yang berarti bahwa item pertanyaan kompensasi (X1.2) tidak mempengaruhi item pertanyaan kinerja (Y.4).

- **Item kompensasi 2 (dana pensiun maupun tunjangan yang diterima karyawan cukup mada) dengan item kinerja 7 (selalu berusaha mengerjakan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang diberikan)**

Tabel 5.15. *Model Summary* Item Kompensasi 2 dengan Item Kinerja 7

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.006 <sup>a</sup>	.000	-.020	.638	1.445

a. Predictors: (Constant), Kompensasi2

b. Dependent Variable: kinerja7

Berdasarkan hasil pengolahan yang ditampilkan pada tabel 5.15. di atas, Nilai R menunjukkan tidak ada hubungan antara item pertanyaan dari kompensasi (X1.2) dengan item pertanyaan kinerja (Y.7) karena nilai R masuk dalam interval 0.00, yaitu sebesar 0.006. Selanjutnya dapat diketahui pula bahwa nilai koefisien determinasi (R Square) untuk item pertanyaan kompensasi (X1.2) terhadap item pertanyaan kinerja (Y.7)

adalah sebesar 0.000, yang berarti bahwa item pertanyaan kompensasi (X1.2) tidak mempengaruhi item pertanyaan kinerja (Y.7).

- **Item kompensasi 7 (promosi/pengembangan karier yang diberikan disesuaikan dengan prestasi kerja karyawan) dengan item kinerja 6 (selalu berusaha teliti dalam mengerjakan tugas agar tidak ada kesalahan dalam mencapai hasil yang baik)**

Tabel 5.16. *Model Summary* Item Kompensasi 7 dengan Item Kinerja 6

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.003 <sup>a</sup>	.000	-.020	.499	1.577

a. Predictors: (Constant), Kompensasi7

b. Dependent Variable: Kinerja6

Berdasarkan hasil pengolahan yang ditampilkan pada tabel 5.16. di atas, Nilai R menunjukkan tidak ada hubungan antara item pertanyaan dari kompensasi (X1.7) dengan item pertanyaan kinerja (Y.6) karena nilai R masuk dalam interval 0.00, yaitu sebesar 0.003. Selanjutnya dapat diketahui pula bahwa nilai koefisien determinasi (R Square) untuk item pertanyaan kompensasi (X1.7) terhadap item pertanyaan kinerja (Y.6) adalah sebesar 0.000, yang berarti bahwa item pertanyaan kompensasi (X1.7) tidak mempengaruhi item pertanyaan kinerja (Y.6).

Selanjutnya, hasil analisa regresi linear antara kompensasi terhadap kinerja dengan menggunakan SPSS versi 16.0 adalah sebagai berikut :

Tabel 5.17. *Correlations-Model Summary* Kompensasi terhadap Kinerja

		Kompensasi	Kinerja
Kompensasi	Pearson Correlation	1	.305*
	Sig. (2-tailed)		.026
	N	53	53
Kinerja	Pearson Correlation	.305*	1
	Sig. (2-tailed)	.026	
	N	53	53

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

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.305 <sup>a</sup>	.093	.075	3.131	1.869

a. Predictors: (Constant), Kompensasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

Berdasarkan hasil pengolahan yang ditampilkan pada tabel 5.17. di atas, nilai R menunjukkan koefisien korelasi atau hubungan antara kompensasi dengan kinerja pegawai yaitu sebesar 0.305 yang artinya terdapat hubungan positif yang moderat/sedang antara kompensasi dengan kinerja pegawai karena nilai R berada di interval 0.30 – 0,49. Pada tabel 5.17 di atas juga dapat terlihat bahwa nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0.026, oleh karena nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) yang ditetapkan yaitu sebesar 0.05 (5%), maka dapat disimpulkan pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai signifikan secara statistik. Adapun nilai koefisien determinasi (R Square) untuk variabel kompensasi terhadap kinerja adalah sebesar 0.093 yang artinya bahwa besarnya pengaruh atau kontribusi dari variabel kompensasi terhadap kinerja pegawai

adalah sebesar 9.3%. Sedangkan faktor lain diluar kompensasi yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu sebesar 90.7%, tidak dibahas dalam penelitian ini.

#### b. Analisis Regresi Variabel Pengembangan Karier terhadap Kinerja

Sebelum dilakukan analisis regresi dan uji regresi antara variabel pengembangan karier terhadap kinerja pegawai, terlebih dahulu dilakukan analisis korelasi/hubungan antara masing-masing item/pertanyaan penelitian variabel pengembangan karier dan variabel kinerja pegawai. Secara lebih terperinci dijelaskan pada tabel 5.18. berikut :

Tabel 5.18. Nilai Koefisien Korelasi Pengembangan Karier terhadap Kinerja

Nilai R	Kinerja Pegawai								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Karier 1	0.067	0.126	0.296	<b>1</b>	0.325	0.290	0.623	<b>0.787</b>	0.265
Karier 2	0.409	0.537	0.571	0.325	<b>1</b>	<b>0.855</b>	0.357	0.280	<b>0.789</b>
Karier 3	0.391	0.522	0.614	0.290	<b>0.855</b>	<b>1</b>	0.421	0.239	<b>0.781</b>
Karier 4	0.014	0.037	0.029	0.623	0.357	0.421	<b>1</b>	0.605	0.299
Karier 5	0.071	0.036	0.048	<b>0.787</b>	0.280	0.239	0.605	<b>1</b>	0.343
Karier 6	0.496	0.474	0.423	0.265	<b>0.789</b>	<b>0.781</b>	0.299	0.343	<b>1</b>

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

Berdasarkan hasil pengolahan yang ditampilkan pada tabel 5.16. di atas, nilai R menunjukkan koefisien korelasi atau hubungan yang positif antara masing-masing item/indikator dari variabel pengembangan karier dengan masing-masing item/indikator dari variabel kinerja pegawai. Pada tabel 5.16. tersebut juga dapat dilihat 8 (delapan) item/indikator dari variabel pengembangan karier yang memiliki hubungan positif yang sangat kuat terhadap item/indikator dari variabel kinerja karena nilai koefisien korelasi lebih besar

dari +0.70 serta 6 (enam) item/indikator dari variabel pengembangan karier yang memiliki hubungan positif sempurna dengan item/indicator dari variabel kinerja karena nilai R adalah +1. Sebaliknya, terdapat juga 7 (tujuh) item/indikator dari variabel pengembangan karier yang memiliki hubungan yang tidak berarti terhadap item/indikator dari variabel kinerja karena nilai R berada pada interval + 0.01 sampai dengan + 0.09.

Hasil analisa regresi linear antara pengembangan karier terhadap kinerja dengan menggunakan SPSS versi 16.0 adalah sebagai berikut :

Tabel 5.19. *Correlations-Model Summary* Pengembangan Karier terhadap Kinerja

		Karir	Kinerja
Karir	Pearson Correlation	1	.938**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	53	53
Kinerja	Pearson Correlation	.938**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	53	53

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

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.938 <sup>a</sup>	.880	.878	1.139	1.866

a. Predictors: (Constant), Karir

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

Berdasarkan hasil pengolahan yang ditampilkan pada tabel 5.19. di atas, nilai R menunjukkan koefisien korelasi atau hubungan antara pengembangan karier dengan kinerja pegawai yaitu sebesar 0.938 yang artinya terdapat

hubungan yang sangat kuat antara pengembangan karier dengan kinerja pegawai karena R lebih besar dari 0.70. pada tabel 5.19 juga dapat dilihat bahwa nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0.000, oleh karena nilai signifikansi jauh lebih kecil dari tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) yang ditetapkan yaitu sebesar 0.01 (1%), maka dapat disimpulkan pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai signifikan secara statistik. Adapun nilai koefisien determinasi (R Square) untuk variabel pengembangan karier terhadap kinerja adalah sebesar 0.880 yang artinya bahwa besarnya pengaruh atau kontribusi dari variabel pengembangan karier terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 88%. Sedangkan faktor lain diluar pengembangan karier yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu sebesar 12%, tidak dibahas dalam penelitian ini.

### c. Analisis Regresi Variabel Pelatihan terhadap Kinerja

Sebelum dilakukan analisis regresi dan uji regresi antara variabel pelatihan terhadap kinerja pegawai, terlebih dahulu dilakukan analisis korelasi/hubungan antara masing-masing item/pertanyaan penelitian variabel pelatihan dan variabel kinerja pegawai. Secara lebih terperinci dijelaskan pada tabel 5.20. berikut :

Tabel 5.20. Nilai Koefisien Korelasi Pelatihan terhadap Kinerja

Nilai R	Kinerja Pegawai								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Pelatihan 1	0.460	<b>1</b>	0.668	0.126	0.537	0.522	0.037	0.036	0.474
Pelatihan 2	0.345	0.668	<b>1</b>	0.296	0.571	0.614	0.029	0.048	0.423
Pelatihan 3	0.067	0.126	0.296	<b>1</b>	0.325	0.290	0.623	<b>0.787</b>	0.265
Pelatihan 4	0.409	0.537	0.571	0.325	<b>1</b>	<b>0.855</b>	0.357	0.280	<b>0.789</b>
Pelatihan 5	0.391	0.522	0.614	0.290	<b>0.855</b>	<b>1</b>	0.421	0.239	<b>0.781</b>
Pelatihan 6	0.014	0.037	0.029	0.623	0.357	0.421	<b>1</b>	0.605	0.299
Pelatihan 7	0.071	0.036	0.048	<b>0.787</b>	0.280	0.239	0.605	<b>1</b>	0.343

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

Berdasarkan hasil pengolahan yang ditampilkan pada tabel 5.20. di atas, nilai R menunjukkan koefisien korelasi atau hubungan yang positif antara masing-masing item/indikator dari variabel pelatihan dengan masing-masing item/indikator dari variabel kinerja pegawai. Pada tabel 5.20. tersebut juga dapat dilihat 6 (enam) item/indikator dari variabel pelatihan yang memiliki hubungan positif yang sangat kuat terhadap item/indikator dari variabel kinerja karena nilai koefisien korelasi lebih besar dari +0.70 serta 7 (tujuh) item/indikator dari variabel pelatihan yang memiliki hubungan positif sempurna dengan item/indikator dari variabel kinerja karena nilai R adalah +1. Sebaliknya, terdapat juga 11 (sebelas) item/indikator dari variabel pelatihan yang memiliki hubungan yang tidak berarti terhadap item/indikator dari variabel kinerja karena nilai R berada pada interval + 0.01 sampai dengan + 0.09.

Hasil analisa regresi linear antara pelatihan terhadap kinerja dengan menggunakan SPSS versi 16.0 adalah sebagai berikut :

Tabel 5.21. *Correlations-Model Summary* Pelatihan terhadap Kinerja

Correlations			
		Pelatihan	Kinerja
Pelatihan	Pearson Correlation	1	.980**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	53	53
Kinerja	Pearson Correlation	.980**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	53	53

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

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.980 <sup>a</sup>	.961	.960	.650	1.538

a. Predictors: (Constant), Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

Berdasarkan hasil pengolahan yang ditampilkan pada tabel 5.21. di atas, dapat dilihat nilai koefisien determinasi (R Square) untuk variabel pelatihan terhadap kinerja adalah sebesar 0.961 yang artinya bahwa besarnya pengaruh atau kontribusi dari variabel pelatihan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 96.1%. Sedangkan nilai R pada tabel 5.21. di atas menunjukkan koefisien korelasi atau hubungan antara pelatihan dengan kinerja pegawai yaitu sebesar 0.980 yang artinya terdapat hubungan positif yang sangat kuat antara pelatihan dengan kinerja pegawai karena R lebih besar dari 0.70. Dengan kata lain semakin baik sistem pelatihan di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta, maka akan semakin baik atau semakin meningkat pula kinerja pegawainya. Selanjutnya, pada tabel 5.21. terlihat bahwa nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0.000, oleh karena nilai signifikansi jauh lebih kecil dari tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) yang ditetapkan yaitu sebesar 0.01 (1%), maka dapat disimpulkan pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai signifikan secara statistik.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

Isi dari Bab 6 (enam) dalam penelitian ini adalah terkait dengan penutup dari keseluruhan hasil penelitian mengenai kesimpulan-kesimpulan dan saran-saran. Secara terperinci sub-bab dalam Bab 6 digambarkan sebagai berikut :

#### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil penelitian dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta khususnya pada Museum Sejarah Jakarta, Museum Wayang, Museum Seni Rupa dan Keramik serta Museum Bahari; meskipun pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai tidak terlalu besar. Hal ini salah satunya disebabkan oleh adanya beberapa item pertanyaan dari variabel kompensasi yang tidak memiliki hubungan dan pengaruh terhadap beberapa item pertanyaan dari variabel kinerja. Namun demikian, terdapat pula dua item dari variabel kompensasi, yaitu item “pengakuan dari atasan” dan “pekerjaan yang menarik dan menantang”, yang memiliki pengaruh terbanyak terhadap beberapa item pertanyaan dari variabel kinerja. Berbagai kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan (seperti kemampuan dalam menguasai pekerjaan, keterampilan menggunakan teknologi, tanggung jawab terhadap pekerjaan, ketelitian dalam bekerja, serta kemampuan bekerjasama dengan tim) dipengaruhi oleh adanya pengakuan dari atasan. Hal ini dapat diartikan bahwa adanya pengakuan dari atasan atas hasil kerja karyawan dapat memberikan motivasi dan semangat pada karyawan untuk selalu mempertajam kemampuan dan keterampilan yang dimiliki sehingga dapat melakukan pekerjaan dengan semaksimal mungkin.

Selanjutnya pekerjaan yang menarik dan menantang dapat mempengaruhi keterampilan karyawan dalam menggunakan teknologi, lebih bertanggung jawab atas pekerjaan, selalu berusaha untuk teliti dalam bekerja dan tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Pengembangan karier memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta khususnya pada Museum Sejarah Jakarta, Museum Wayang, Museum Seni Rupa dan Keramik serta Museum Bahari. Selain memiliki pengaruh secara umum, terdapat tiga item dari variabel pengembangan karier yang berpengaruh kuat terhadap beberapa item dari variabel kinerja. Tiga item dari variabel pengembangan karier itu adalah adanya pengembangan karier berdasarkan latar belakang pendidikan formal, penilaian prestasi kerja serta hubungan antara seluruh rekan kerja dapat berpengaruh kuat terhadap tiga item dari variabel kinerja, seperti tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan, ketelitian karyawan dalam bekerja serta kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja.
3. Pelatihan memiliki pengaruh sangat kuat terhadap kinerja pegawai di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta khususnya pada Museum Sejarah Jakarta, Museum Wayang, Museum Seni Rupa dan Keramik serta Museum Bahari. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin sering program pelatihan diadakan di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta, maka semakin baik dan meningkat pula kinerja pegawainya. Adapun dampak dari diadakannya program pelatihan terhadap karyawan museum, antara lain meningkatkan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya, ketelitian dalam mengerjakan tugas serta kemampuan kerja sama antar sesama rekan kerja.

## 6.1. Saran

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan yang telah diuraikan diatas, maka dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Berdasarkan kesimpulan diatas, maka peneliti dapat merangkum saran-saran mengenai kompensasi sebagai berikut :
  - Meskipun kompensasi tidak memiliki pengaruh yang besar terhadap pencapaian kinerja pegawai di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta, namun faktor tersebut tidak dapat begitu saja diabaikan.
  - Dalam hal ini, peneliti menekankan adanya pemberian kompensasi non-finansial kepada seluruh pegawai di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta. Pemberian kompensasi non-finansial meliputi pemberian pekerjaan yang menarik minat dan memiliki tantangan, adanya pengakuan dari pihak museum atas prestasi yang dicapai oleh pegawai, peluang dalam hal promosi/pengembangan karier maupun peluang untuk melaksanakan studi bagi pegawai yang berpotensi.
2. Berdasarkan kesimpulan diatas, maka peneliti dapat merangkum saran-saran mengenai pengembangan karier sebagai berikut :
  - Pihak museum pemerintah provinsi DKI Jakarta perlu menerapkan sistem pengembangan karier yang baku sesuai dengan kebijakan, peraturan maupun peraturan yang berlaku.
  - Sistem pengembangan karier yang diterapkan sebaiknya berisi komponen-komponen seperti penilaian prestasi kerja, program pendidikan dan pelatihan yang telah dilakukan, latar belakang pendidikan formal pegawai serta pengalaman kerja dari pegawai tersebut. Selain itu, hubungan yang terjalin antar sesama rekan kerja, yang mencakup komunikasi yang lancar baik secara vertical maupun horizontal, juga perlu dipertimbangkan dalam menentukan pengembangan karier pegawai. Hal ini penting karena pegawai tidak

bekerja sendirian dalam suatu organisasi, melainkan seorang pegawai harus bekerja sama dengan atasan maupun rekan kerja dalam rangka mencapai sasaran organisasi.

3. Berdasarkan kesimpulan diatas, maka peneliti dapat merangkum saran-saran mengenai program pelatihan sebagai berikut :
  - Perlu diadakan program pelatihan (seperti seminar/lokakarya, kegiatan outbond, dan sebagainya) secara rutin oleh instansi terkait yaitu museum pemerintah provinsi DKI Jakarta. Dengan diadakannya pelatihan, para pegawai akan mendapat kesempatan untuk memperdalam dan mengasah kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang telah dimiliki sebelumnya. Selain itu para pegawai juga akan mendapatkan pengetahuan dan keterampilan baru yang diperlukan dalam melakukan pekerjaan di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta. Dengan meningkatnya kemampuan, keterampilan dan pengetahuan pegawai maka akan membantu meningkatkan kinerja, dimana ketiga hal tersebut merupakan beberapa aspek yang diukur dalam penilaian kinerja.
  - Sebelum mengadakan program pelatihan, sebaiknya pihak museum pemerintah provinsi DKI Jakarta perlu mengadakan analisa kebutuhan pelatihan (seperti analisa organisasi, individu maupun pekerjaan). Selain itu, pihak museum juga disarankan untuk melakukan evaluasi terhadap program pelatihan yang telah dilaksanakan. Hal ini bertujuan supaya hasil dari pelatihan tersebut dapat sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai.

## DAFTAR PUSTAKA

### **BUKU :**

- Aguinis, Herman. (2009). "Performance Management" Second Edition. New Jersey : Pearson International Edition.
- Armstrong, Michael. (1994). "Performance Management". Kogan Page Limited.
- Armstrong, Michael. (1998). "Manajemen Sumber Daya Manusia" Terjemahan. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- As'ad, M. (1991). "Psikologi Industri". Yogyakarta : Liberty.
- Bernardin, John. (2007). "Human Resource Management". New York : McGraw-Hill Irwin.
- Bungin, Burhan. (2010). "Metodologi Penelitian Kuantitatif". Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Daft, Richard L. (2007). "Management" (Terjemahan) Edisi Enam Buku Satu. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Dessler, Gary. (1997). "Manajemen Sumber Daya Manusia" (Terjemahan). Florida : Prentice Hall.
- Dessler, Gary. (2003). "Manajemen Sumber Daya Manusia" Edisi kesembilan. Jakarta : Index Kelompok Gramedia.
- Dharma, Surya. (2010). "Manajemen Kinerja". Yogyakarta : Penerbit Pustaka Pelajar.
- Flippo, Edwin B. (1984). "Manajemen Personalialia" Jilid I. Terjemahan Moh. Masud. Jakarta : PT. Gelora Aksara Pratama.
- George, Jennifer M. & Jones, Gareth R. (1999). "Organizational Behavior" 2<sup>nd</sup> Edition. USA : Addison Wesley Publishing Company.

- Gibson, Donnelly & Ivancevich. (1997). "Manajemen" Edisi 9. Jakarta : Erlangga
- Gomes, Faustino Cardoso. (2003). "Manajemen Sumber Daya Manusia". Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Gouzali, Saydam. (1996). "Manajemen Sumber Daya Manusia, Human Resources Management" Jilid 2. Jakarta : Gunung Agung.
- Handoko, T. Hani. (2003). "Manajemen" Edisi Dua. Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. (2008). "Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia" Edisi Dua. Yogyakarta : Penerbit BPFE.
- Hasibuan, Malayu SP. (1990). "Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar Kunci Keberhasilan". Jakarta : Haji Mas Agung.
- ICOM. (2004). "Running a Museum : A Practical Handbook". France : ICOM – International Council of Museums.
- Irawan, Prasetya., Motik, Suryani. & Sakti, Sri Wahyu Krida. (1997). "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta : STIA-LAN Press.
- Ivancevich, John M. (2001). " Human Resource Management" 8<sup>th</sup> Edition. USA, Richard D. Irwin, Inc.
- Kerlinger, Fred N. (2006). "Asas-Asas Penelitian Behavioral". Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Kewell & Siegall, M. (1990). "Psikologi Industri/Organisasi Modern". Jakarta : Arcan.
- Mangkunegara, A.A, Anwar Prabu. (2005). "Evaluasi Kinerja SDM". Bandung : PT. Refika Aditama.
- Mathindas, R. (1997). "Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep AKU. Pustaka Utama Jakarta : Grafiti.

- Milkovich, George T. & Newman, Jerry M. (2002). "Compensation" 7<sup>th</sup> Edition, New York: McGraw-Hill.
- Mondy, R. Wayne., Noe, Robert M. & Premeaux, Shane R. (2002). "Human Resource Management" 8<sup>th</sup> Edition. New Jersey : Prentice Hall.
- Munandar, Ashar Sunyoto. (2001). "Psikologi Industri dan Organisasi". Jakarta : Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Nawawi, H Hadari. (2000). "Manajemen SDM" Cetakan Ke-3. Yogyakarta : Gamma.
- Rao, T.V., (1996). "Ppenilaian Kerja Teori dan Praktek". Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo, PT.
- Rivai, Veithzal. (2004). "Manajemen Sumber Manusia Perusahaan". Jakarta : Murai Kencana.
- Robbins, Stephen P. (2001). "Organizational Behavior: Concepts, Controversies Application" Jilid 1 dan 2 (Terjemahan). Jakarta : Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. (2007). "Manajemen (Terjemahan)" Edisi Kedelapan Jilid Satu. Jakarta : PT. Indeks.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2008). "Perilaku Organisasi (Terjemahan)" Edisi Keduabelas Buku Dua. Jakarta : Salemba Empat.
- Schuler, Randall S., & Jackson, Susan E. (1999). "Human Resourse Management: Positioning for the 21th Century (Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad ke-21). Jakarta : Erlangga.
- Siagian, Sondang P. (2010). "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta : Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. (2004). "Manajemen Sumber Daya Manusia" Edisi III. Yogyakarta : Bagian Penerbitan SITE YKPN.

- Spencer, Lyle M. Jr., dan Spencer, Signe M. (1993). "Competence at Work Models for Superior Performance". USA : John Wiley & Sons, Inc.
- Sutaarga, Moh. Amir. (1983). "Pedoman Penyelenggaraan dan Pengelolaan Museum" Cetakan Kedua. Jakarta : Direktorat Permuseuman Direktorat Jenderal Kebudayaan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Sutrisno, Edy. (2009). "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno, H. & Priansa, Donni Juni. (2011). "Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis". Bandung : Alfabeta.
- Umam, Khaerul. (2010). "Perilaku Organisasi". Bandung : CV. Pustaka Setia.
- Werther, William B., dan Davis, Keith. (1996). "Human Resources and Personal Management" 5<sup>th</sup> Edition. McGraw-Hill, Inc.
- Wibowo. (2010). "Manajemen Kinerja" (Edisi Ketiga). Jakarta : PT. Rajawali Pers.
- Yamin, Sofyan. & Kurniawan, Heri. (2009). "SPSS Complete : Teknik Analisis Statistik Terlengkap dengan Software SPSS". Jakarta : Penerbit Salemba Infotek.

#### **PERATURAN / UNDANG-UNDANG :**

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Unit Pelaksana Teknis (UPT) Dinas Kebudayaan dan Permuseuman Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. (1983). "Pedoman Pembakuan Museum Umum Tingkat Propinsi". Proyek Pengembangan Permuseuman Jakarta 1979 / 1980.

**JURNAL / TESIS :**

- Asad, Ammar, et. al. (2011). "Impact of HR Practices on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan". Institute of Interdisciplinary Business Research.
- Firdaus, S. (2004). "Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Biro Keuangan Sekretaris Jenderal Departemen Kehakiman dan HAM Republik Indonesia". Jakarta : Program Pascasarjana Universitas Indonesia Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik.
- Junarlis. (2004). "Pengaruh Pendidikan dan Latihan serta Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual". Jakarta : Program Pascasarjana Universitas Indonesia Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik.
- Praningrum. (2002). "Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Komitnen Pimpinan pada Kualitas di Rumah Sakit Kota Bengkulu". Jurnal Ekonomi & Bisnis No. 3 Jilid 7.
- Soomro, Rahim Bux, et. al. (2011). "Examining The Impact of Human Resources Management (HRM) Practices on Employee's Performance : A Case Study of Pakistani Commercial Banking Sector". Institute of Interdisciplinary Business Research.



Jakarta, Desember 2011

Kepada Yth,  
Bapak/Ibu/Saudara/i  
Pengelola Museum  
Di tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan persiapan penyusunan tesis yang kami laksanakan, yang berkaitan dengan kinerja SDM pada museum pemerintah provinsi DKI Jakarta (Museum Sejarah Jakarta, Museum Wayang, Museum Seni Rupa dan Keramik, serta Museum Bahari, maka peneliti mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/I untuk membantu mengisi kuesioner/daftar pernyataan berikut.

Mengingat implikasi penelitian ini diharapkan berguna bagi peningkatan kinerja SDM di lingkungan museum pemerintah provinsi DKI Jakarta, maka kesungguhan atas jawaban Bapak/Ibu/Sdr/I sangat diharapkan. Selanjutnya peneliti akan menjamin kerahasiaan pendapat, isi kuesioner dan identitas Bapak/Ibu/Sdr/i.

Dalam kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas ketersediaan Bapak/Ibu/Sdr/I yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini dan mohon maaf apabila ada pertanyaan yang kurang berkenan.

Hormat Saya,  
Peneliti

## KUESIONER PENELITIAN

### IDENTITAS RESPONDEN

1. Nomor Responden : ..... (Diisi Peneliti)
2. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan (\*)
3. Umur : ..... tahun
4. Status Perkawinan : .....
5. Pendidikan : .....
6. Status pekerjaan : PNS / Pegawai Honorar / Relawan (\*)
7. Jabatan saat ini : .....
8. Pangkat/Golongan : .....
9. Masa kerja : ..... tahun

\*) coret yang tidak perlu

### PETUNJUK PENGISIAN

1. Bapak/Ibu/Saudara/i diminta untuk memberikan jawaban dengan memberi tanda silang (X) pada kotak SS, S, RR, TS, STS yang tersedia di belakang setiap pertanyaan atau pernyataan
2. Pada setiap pertanyaan atau pernyataan hanya terdapat 1 (satu) pilihan yang menurut Bapak/Ibu/Saudara/I paling sesuai
3. Keterangan Jawaban :
  - SS = SANGAT SETUJU
  - S = SETUJU
  - RR = RAGU-RAGU
  - TS = TIDAK SETUJU
  - STS = SANGAT TIDAK SETUJU

## A. VARIABEL KOMPENSASI

No	PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1	Gaji yang saya terima sesuai dengan kinerja yang saya hasilkan					
2	Pemberian dana pensiun maupun tunjangan yang saya terima cukup memadai					
3	Saya merasa senang apabila diberikan pekerjaan yang menarik dan adanya tantangan dalam pekerjaan tersebut					
4	Saya senang jika diberikan jenis pekerjaan yang beragam yang membuat saya tidak jenuh dengan pekerjaan yang ada					
5	Saya merasa bangga diberikan tanggung jawab yang lebih besar oleh atasan					
6	Saya merasa bangga prestasi kerja saya diakui atasan sehingga membuat saya ingin terus meningkatkan kemampuan					
7	Saya merasa senang promosi/ pengembangan karier yang diberikan saat ini disesuaikan dengan prestasi kerja					

## B. VARIABEL PENGEMBANGAN KARIER

No	PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1	Pengembangan karier pegawai berdasarkan pada kebijakan organisasi (peraturan, undang-undang)					
2	Pengembangan karier pegawai ditentukan berdasarkan penilaian terhadap prestasi kerja pegawai					
3	Dalam menentukan pengembangan karier pegawai antara lain harus dilihat dari latar belakang pendidikan formal pegawai yang bersangkutan					
4	Pendidikan dan latihan yang telah dijalani mempengaruhi pengembangan karier pegawai					
5	Pengembangan karier pegawai ikut ditentukan oleh pengalaman kerja yang cukup pada tugas atau jabatan tertentu					
6	Hubungan yang telah tercipta dengan seluruh rekan kerja baik dengan atasan maupun bawahan dapat mempengaruhi pengembangan karier pegawai					

### C. VARIABEL PELATIHAN

No	PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1	Program pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti akan membantu tercapainya efisiensi organisasi					
2	Dalam melaksanakan pekerjaan saya saat ini, saya masih memerlukan pengetahuan tambahan sehingga diperlukan pelatihan					
3	Adanya keterampilan tambahan yang didapat dari pelatihan akan membantu saya dalam penyelesaian pekerjaan saya					
4	Pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti pegawai akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai					
5	Program pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti memberikan pengaruh positif terhadap diri saya dibanding dengan sebelumnya					
6	Menurut saya pengetahuan yang diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan dapat saya terapkan dalam pekerjaan sehari-hari					
7	Saya merasa ada perubahan dalam sikap, cara dalam bekerja dan dalam memimpin staf saya, setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan					

#### D. VARIABEL KINERJA

No	PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1	Saya dapat menguasai pekerjaan/tugas yang saya kerjakan berkat pengetahuan yang saya miliki					
2	Keterampilan dalam penggunaan teknologi (seperti komputer, internet) memudahkan saya untuk menyelesaikan pekerjaan					
3	Saya selalu memiliki motivasi dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan					
4	Saya selalu berusaha untuk mengesampingkan urusan pribadi dalam melaksanakan pekerjaan					
5	Saya selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan kepada saya					
6	Saya selalu berusaha untuk teliti dalam mengerjakan tugas agar tidak ada kesalahan dalam mencapai hasil yang baik					
7	Saya selalu berusaha mengerjakan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang diberikan					
8	Saya dapat mengeluarkan ide-ide dan saran-saran yang baik dalam memecahkan masalah					
9	Saya mampu bekerja sama dalam tim atau dengan rekan kerja untuk tercapainya tujuan bersama					

## VALIDITAS – RELIABILITAS : KOMPENSASI

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	53	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.863	7

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
26.53	9.331	3.055	7

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kompensasi1	3.53	.575	53
Kompensasi2	3.74	.593	53
Kompensasi3	3.92	.615	53
Kompensasi4	3.83	.612	53
Kompensasi5	3.89	.577	53
Kompensasi6	3.81	.622	53
Kompensasi7	3.81	.521	53

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kompensasi1	23.00	7.654	.423	.871
Kompensasi2	22.79	7.014	.625	.845
Kompensasi3	22.60	6.667	.719	.831
Kompensasi4	22.70	6.907	.637	.843
Kompensasi5	22.64	6.811	.726	.831
Kompensasi6	22.72	6.668	.709	.833
Kompensasi7	22.72	7.361	.601	.849

**VALIDITAS – RELIABILITAS : PENGEMBANGAN KARIER**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	53	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	6

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
25.11	6.448	2.539	6

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Karir1	3.92	.615	53
Karir2	4.36	.522	53
Karir3	4.40	.494	53
Karir4	4.15	.632	53
Karir5	3.92	.583	53
Karir6	4.36	.522	53

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Karir1	21.19	4.464	.618	.822
Karir2	20.75	4.689	.657	.814
Karir3	20.72	4.784	.658	.815
Karir4	20.96	4.422	.612	.823
Karir5	21.19	4.579	.612	.822
Karir6	20.75	4.766	.618	.821

**VALIDITAS – RELIABILITAS : PELATIHAN**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	53	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.806	7

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Pelatihan1	4.34	.586	53
Pelatihan2	4.43	.500	53
Pelatihan3	3.92	.615	53
Pelatihan4	4.36	.522	53
Pelatihan5	4.40	.494	53
Pelatihan6	4.15	.632	53
Pelatihan7	3.92	.583	53

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
29.53	7.216	2.686	7

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pelatihan1	25.19	5.810	.376	.810
Pelatihan2	25.09	5.779	.493	.789
Pelatihan3	25.60	5.128	.613	.767
Pelatihan4	25.17	5.259	.703	.753
Pelatihan5	25.13	5.348	.711	.754
Pelatihan6	25.38	5.432	.470	.796
Pelatihan7	25.60	5.552	.481	.792

## VALIDITAS – RELIABILITAS : KINERJA PEGAWAI

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
29.53	7.216	2.686	7

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.840	9

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
38.11	10.602	3.256	9

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja1	4.23	.423	53
Kinerja2	4.34	.586	53
Kinerja3	4.43	.500	53
Kinerja4	3.92	.615	53
Kinerja5	4.36	.522	53
Kinerja6	4.40	.494	53
Kinerja7	4.15	.632	53
Kinerja8	3.92	.583	53
Kinerja9	4.36	.522	53

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kinerja1	33.89	9.410	.391	.839
Kinerja2	33.77	8.679	.457	.835
Kinerja3	33.68	8.799	.523	.827
Kinerja4	34.19	8.310	.539	.826
Kinerja5	33.75	8.035	.775	.800
Kinerja6	33.72	8.168	.776	.802
Kinerja7	33.96	8.614	.428	.840
Kinerja8	34.19	8.694	.456	.835
Kinerja9	33.75	8.189	.716	.807



## KORELASI : KOMPENSASI – KINERJA PEGAWAI

		Kompensasi	Kinerja
Kompensasi	Pearson Correlation	1	.305*
	Sig. (2-tailed)		.026
	N	53	53
Kinerja	Pearson Correlation	.305*	1
	Sig. (2-tailed)	.026	
	N	53	53

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

## KORELASI : PENGEMBANGAN KARIER – KINERJA PEGAWAI

		Karir	Kinerja
Karir	Pearson Correlation	1	.938**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	53	53
Kinerja	Pearson Correlation	.938**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	53	53

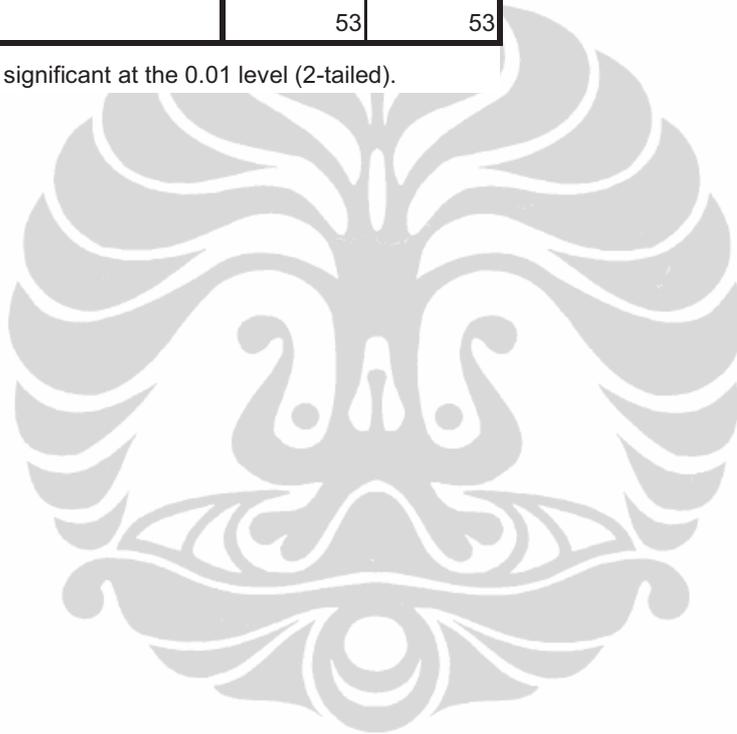
\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## KORELASI : PELATIHAN – KINERJA PEGAWAI

Correlations

		Pelatihan	Kinerja
Pelatihan	Pearson Correlation	1	.980**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	53	53
Kinerja	Pearson Correlation	.980**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	53	53

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



## REGRESI : KOMPENSASI – KINERJA PEGAWAI

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.305 <sup>a</sup>	.093	.075	3.131	1.869

a. Predictors: (Constant), Kompensasi

b. Dependent Variable: Kinerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51.340	1	51.340	5.237	.026 <sup>a</sup>
	Residual	499.981	51	9.804		
	Total	551.321	52			

a. Predictors: (Constant), Kompensasi

b. Dependent Variable: Kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.484	3.795		7.769	.000
	Kompensasi	.325	.142	.305	2.288	.026

a. Dependent Variable: Kinerja

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	36.31	40.22	38.11	.994	53
Residual	-6.592	6.709	.000	3.101	53
Std. Predicted Value	-1.810	2.119	.000	1.000	53
Std. Residual	-2.105	2.143	.000	.990	53

a. Dependent Variable: Kinerja

## REGRESI : PENGEMBANGAN KARIER – KINERJA PEGAWAI

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.938 <sup>a</sup>	.880	.878	1.139	1.866

a. Predictors: (Constant), Karir

b. Dependent Variable: Kinerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	485.111	1	485.111	373.668	.000 <sup>a</sup>
	Residual	66.210	51	1.298		
	Total	551.321	52			

a. Predictors: (Constant), Karir

b. Dependent Variable: Kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.907	1.570		5.035	.000
	Karir	1.203	.062	.938	19.330	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	31.96	43.99	38.11	3.054	53
Residual	-1.788	2.226	.000	1.128	53
Std. Predicted Value	-2.014	1.924	.000	1.000	53
Std. Residual	-1.569	1.953	.000	.990	53

a. Dependent Variable: Kinerja

## REGRESI : PELATIHAN – KINERJA PEGAWAI

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.980 <sup>a</sup>	.961	.960	.650	1.538

a. Predictors: (Constant), Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	529.746	1	529.746	1.252E3	.000 <sup>a</sup>
	Residual	21.575	51	.423		
	Total	551.321	52			

a. Predictors: (Constant), Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.027	.996		3.041	.004
	Pelatihan	1.188	.034	.980	35.387	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	32.73	43.43	38.11	3.192	53
Residual	-1.238	1.703	.000	.644	53
Std. Predicted Value	-1.686	1.665	.000	1.000	53
Std. Residual	-1.904	2.618	.000	.990	53

a. Dependent Variable: Kinerja

## DISTRIBUSI FREKUENSI : KOMPENSASI

**Kompensasi1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	27	50.9	50.9	50.9
	Setuju	24	45.3	45.3	96.2
	Sangat Setuju	2	3.8	3.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Kompensasi2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	18	34.0	34.0	34.0
	Setuju	31	58.5	58.5	92.5
	Sangat Setuju	4	7.5	7.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Kompensasi3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	12	22.6	22.6	22.6
	Setuju	33	62.3	62.3	84.9
	Sangat Setuju	8	15.1	15.1	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Kompensasi4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	15	28.3	28.3	28.3
	Setuju	32	60.4	60.4	88.7
	Sangat Setuju	6	11.3	11.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Kompensasi5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	12	22.6	22.6	22.6
	Setuju	35	66.0	66.0	88.7
	Sangat Setuju	6	11.3	11.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Kompensasi6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	16	30.2	30.2	30.2
	Setuju	31	58.5	58.5	88.7
	Sangat Setuju	6	11.3	11.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Kompensasi7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	13	24.5	24.5	24.5
	Setuju	37	69.8	69.8	94.3
	Sangat Setuju	3	5.7	5.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

## DISTRIBUSI FREKUENSI : PENGEMBANGAN KARIER

**Karir1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	12	22.6	22.6	22.6
	Setuju	33	62.3	62.3	84.9
	Sangat Setuju	8	15.1	15.1	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Karir2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	1	1.9	1.9	1.9
	Setuju	32	60.4	60.4	62.3
	Sangat Setuju	20	37.7	37.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Karir3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	32	60.4	60.4	60.4
	Sangat Setuju	21	39.6	39.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Karir4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	7	13.2	13.2	13.2
	Setuju	31	58.5	58.5	71.7
	Sangat Setuju	15	28.3	28.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Karir5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	11	20.8	20.8	20.8
	Setuju	35	66.0	66.0	86.8
	Sangat Setuju	7	13.2	13.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Karir6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	1	1.9	1.9	1.9
	Setuju	32	60.4	60.4	62.3
	Sangat Setuju	20	37.7	37.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

## DISTRIBUSI FREKUENSI : PELATIHAN

**Latihan1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	3	5.7	5.7	5.7
	Setuju	29	54.7	54.7	60.4
	Sangat Setuju	21	39.6	39.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Latihan2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	30	56.6	56.6	56.6
	Sangat Setuju	23	43.4	43.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Latihan3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	12	22.6	22.6	22.6
	Setuju	33	62.3	62.3	84.9
	Sangat Setuju	8	15.1	15.1	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Latihan4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	1	1.9	1.9	1.9
	Setuju	32	60.4	60.4	62.3
	Sangat Setuju	20	37.7	37.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Latihan5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	32	60.4	60.4	60.4
	Sangat Setuju	21	39.6	39.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Latihan6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	7	13.2	13.2	13.2
	Setuju	31	58.5	58.5	71.7
	Sangat Setuju	15	28.3	28.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Latihan7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	11	20.8	20.8	20.8
	Setuju	35	66.0	66.0	86.8
	Sangat Setuju	7	13.2	13.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

## DISTRIBUSI FREKUENSI : KINERJA

**Kinerja1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	41	77.4	77.4	77.4
	Sangat Setuju	12	22.6	22.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Kinerja2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	3	5.7	5.7	5.7
	Setuju	29	54.7	54.7	60.4
	Sangat Setuju	21	39.6	39.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Kinerja3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	30	56.6	56.6	56.6
	Sangat Setuju	23	43.4	43.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Kinerja4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	12	22.6	22.6	22.6
	Setuju	33	62.3	62.3	84.9
	Sangat Setuju	8	15.1	15.1	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Kinerja5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	1	1.9	1.9	1.9
	Setuju	32	60.4	60.4	62.3
	Sangat Setuju	20	37.7	37.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Kinerja6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	32	60.4	60.4	60.4
	Sangat Setuju	21	39.6	39.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Kinerja7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	7	13.2	13.2	13.2
	Setuju	31	58.5	58.5	71.7
	Sangat Setuju	15	28.3	28.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Kinerja8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	11	20.8	20.8	20.8
	Setuju	35	66.0	66.0	86.8
	Sangat Setuju	7	13.2	13.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Kinerja9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	1	1.9	1.9	1.9
	Setuju	32	60.4	60.4	62.3
	Sangat Setuju	20	37.7	37.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

