



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH KOMPENSASI, KEPUASAN KERJA, DAN
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA RI**

TESIS

**DITTA TAURINA
0806448466**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
JAKARTA
JULI 2010**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH KOMPENSASI, KEPUASAN KERJA, DAN
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA RI**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains
(M.Si.)**

**DITTA TAURINA
0806448466**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
PEMINATAN KAJIAN STRATEGIS PERENCANAAN
STRATEGI DAN KEBIJAKAN
JAKARTA
JULI 2010**

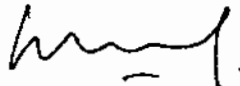
LEMBAR PENGESAHAN


Tesis ini diajukan oleh

Nama : DITTA TAURINA
NPM : 0806448466
Program Studi : Pengkajian Ketahanan Nasional
Konsentrasi : Kajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan
Judul Tesis : Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan HAM RI

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

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dr. Amy S. Rahayu, M.Si.  (.....)

Pembimbing : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si.  (.....)

Penguji : Prof. Dr. Suahasil Nazara  (.....)

Jakarta, Juli 2010

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkah, rahmat, nikmat, hidayah serta karunia NYA, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul " Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum Dan HAM RI".

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

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

1. Bapak Prof. Dr. Chandra Wijaya, selaku Plh. Ketua Program Studi Ketahanan Nasional;
2. Bapak Prof. Dr. Tb. Ronny R. Nitibaskara, selaku Ketua Program Studi Kajian Ketahanan Nasional Pascasarjana Universitas Indonesia,;
3. Bapak Prof. Dr. Suahasil Nazara, selaku Koordinator Konsentrasi Kajian Stratejik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan Program Studi Kajian Ketahanan Nasional Pascasarjana Universitas Indonesia dan selaku penguji sidang, yang dengan bijaksana memberikan saran serta masukan untuk penyempurnaan tesis ini;
4. Bapak Drs. Pantius D. Soeling, Msi. selaku pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan saran, masukan, serta dukungan moril kepada penulis selama proses penulisan tesis ini;

5. Ibu Dr. Amy S. Rahayu, M.Si., selaku Ketua Sidang yang telah memberikan saran dan masukannya untuk penyempumaan tesis ini;
6. Direktur Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum Dan HAM RI yang telah memberikan ijin dan dukungan moril kepada penulis, untuk mengikuti Program Pascasarjana Universitas Indonesia;
7. Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Hukum Dan HAM RI, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi pada Program Pascasarjana Konsentrasi Kajian Strategik Perencanaan, Strategi Dan Kebijakan Universitas Indonesia;
8. Sekretaris Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum Dan HAM RI yang telah memberikan ijin dan dukungan moril untuk mengikuti Program Pascasarjana Universitas Indonesia;
9. Suami tercinta Muhammad Waliyadin, terimakasih atas kesabaran, do'a, cinta dan dukungan moril yang selalu diberikan selama penulis menjalani perkuliahan dan menyelesaikan penulisan ini. Juga anakku tersayang Rafeylah Genina Bogoda, yang sangat mengerti dan menghibur penulis sehingga Penulis sangat termotivasi untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
10. Orang tua, mertua, serta keluarga penulis yang tak henti-hentinya selalu memberikan doa dan dukungan kepada penulis;
11. Para Dosen pada Program Pascasarjana Kajian Stratejik Perencanaan, Stategi dan Kebijakan yang telah berjasa memberikan ilmu pengetahuan dan menambah wawasan selama penulis mengikuti perkuliahan;
12. Seluruh karyawan sekretariat Pascasarjana Universitas Indonesia – Salemba yakni Mas Afiq, Mba Gita, Mba Prapti, Mba Mumpuni dan Mas Irjal serta staf/karyawan lainnya yang tidak dapat Penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas pelayanan dan bantuan yang diberikan dengan tulus ikhlas kepada Penulis, selama Penulis menjadi Mahasiswa Renstra IV.

12. Bapak/Ibu/Sdr/i segenap Pejabat dan karyawan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan yang dengan tulus ikhlas memberikan informasi yang berguna dalam penelitian ini;
13. Teman-teman RESTRA angkatan IV, terima kasih telah sama-sama belajar dan telah memberikan dukungan, semangat serta berbagi pengalaman selama masa perkuliahan, semoga rasa kekeluargaan kita tetap terjaga sampai kapanpun.
14. Pihak-pihak lain yang tidak mungkin penulis sebut satu persatu.

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

Jakarta, 09 Juli 2010

Penulis

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

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

Nama : DITTA TAURINA
NPM : 0806448466
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional
Peminatan : Kajian Stratejik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan
Judul Tesis : Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang Kementerian Hukum dan HAM RI

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

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : Juli 2010
Yang menyatakan

(DITTA TAURINA)

ABSTRAK

Nama : Ditta Taurina

NIM : 0806448466

Judul : Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI

xvi + 110 halaman + 16 tabel + 8 gambar + 7 lampiran + Daftar Pustaka: 45 buku

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI. Dalam rangka pencapaian kinerja yang baik, dan guna mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan, maka peran sumber daya manusia yang profesional, memiliki integritas moral, pribadi, serta dedikasi yang tinggi sangatlah dibutuhkan. Hal ini dinilai sangat penting agar organisasi mampu beradaptasi serta bergerak cepat dalam menghadapi perubahan lingkungan yang begitu dinamis. Seperti halnya persaingan global yang ketat, perkembangan teknologi yang berubah dengan cepat, perubahan demografi, fluktuasi ekonomi dan kondisi-kondisi dinamis lainnya.

Penelitian ini menggunakan Teknik *Probability Sampling* yakni dengan teknik sampling jenuh, maksudnya adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2009 : 122), tujuan dalam penelitian ini adalah ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Dengan demikian jumlah sampel yang diperoleh untuk penelitian ini berasal dari populasi yang berjumlah 84 orang sekaligus sebagai sampel uji coba instrumen penelitian untuk keperluan validitas dan reliabilitas. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner berskala linkert yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisa data juga dilakukan dengan menggunakan alat statistik korelasi Spearman's Rho (Supranto, 2001: 310), yaitu memanfaatkan perangkat *Statistical Product and Service Solution (SPSS) 17.0 for Windows* untuk mengetahui tingkat kontribusi atau pengaruh (R^2) antara variabel kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap variabel kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan HAM RI. Artinya, semakin baik kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir, maka kinerja

pegawai dapat meningkat. Sebaliknya, semakin buruk/rendah kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir, maka kinerja pegawai juga semakin rendah/menurun. Dengan demikian, Kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan cara memperbaiki sistem pemberian kompensasi, memperhatikan kepuasan kerja pegawai serta pengembangan karir yang jelas dan terarah.

Berdasarkan temuan tersebut, maka dalam hal sistem pemberian kompensasi harus lebih diperhatikan lagi baik menyangkut gaji, insentif maupun tunjangan lainnya. Pihak manajemen perlu melakukan evaluasi secara cermat mengenai kebijakan-kebijakan kompensasi yang telah diimplementasikan, dan bila perlu melakukan studi banding dengan instansi-instansi lain agar kompensasi yang diterapkan dapat memenuhi keadilan eksternal pegawai. Begitu pula dalam hal kepuasan kerja, apabila para pegawai telah merasa puas dan merasa dihargai atas apa yang telah dikerjakannya, maka sudah pasti hal tersebut dapat meningkatkan kinerjanya. Selanjutnya terkait dengan pengembangan karir, organisasi perlu memperhatikan tingkat prestasi tiap-tiap pegawai dalam rangka pemenuhan hak pegawai untuk mendapatkan kesempatan ke jenjang karir yang lebih tinggi, tentunya dengan tidak mengesampingkan syarat atau ketentuan administratif yang berlaku. Serta keterbukaan atas informasi perencanaan dan pengembangan diri pegawai (terkait dengan karir) pasti akan memberikan stimulus positif kepada para pegawai, agar mereka termotivasi untuk berkinerja lebih baik lagi dan bersaing secara sehat.

Kata Kunci: Kompensasi, Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir, Kinerja

GRADUATE PROGRAM UNIVERSITY OF INDONESIA
STUDY PROGRAM OF NATIONAL ASSESSING RESILIENCE
SPECIALIZATION IN STRATEGIC PLANNING, STRATEGY
AND POLICY STUDIES

ABSTRACT

Name : Ditta Taurina
NIM : 0806448466
Title : Effect of Compensation, Job Satisfaction, and Career Development on
The Performance of Directorate General of Laws and Regulations
Officer of Ministry of Justice and Human Rights Republic of Indonesia

xvi + 110 pages + 16 tables + 8 pictures + 7 attachments + References Cited : 45 books

The purpose of this study is to investigate the influence of Compensation, Job Satisfaction, and Career Development to the Performance of Directorate General of Laws and Regulations Officer of Ministry of Justice and Human Rights Affairs Republic of Indonesia. In order to achieve good performance, and to support the stable implementation of the duties and functions of the Directorate General of Laws and Regulations, the role of professional human resources, moral integrity, personality, and excellent dedication therefore are perfectly needed. This is considered very important that the organization is able to adapt and has a chance to response quickly in order to face such a dynamic environmental changes. The organization also has to deal with the tight global competition, fast technological developments, changing of demographics, economic fluctuations and others dynamic conditions.

These studies use *Probability Sampling* Technique i.e. with saturated sampling techniques, which meant that if all members of the population is used as a sample (Sugiyono, 2009: 122), this research aims to make generalizations with a very small error. Another term of saturated sample is census, where all members of the population are being sampled. Thus the number of samples obtained for these studies originated from a population which amounts to 84 people as well as sample testing of research instruments for the purposes of validity and reliability. Data was collected using questionnaires linkert scaled that has been tested for validity and reliability. Data analysis was also carried out using Spearman's Rho correlation statistics (Supranto, 2001: 310), i.e. utilizing the device of *Statistical Product and Service Solution (SPSS) 17.0 for Windows* to determine the level of contributions or the influence of (R²) between the variable compensation, job satisfaction and career development of performance variables.

Results showed that compensation, job satisfaction and career development either individually or together, have a positive and significant influence on the officer performance at the Directorate General of Laws and Regulations Ministry of Justice and Human Rights Republic of Indonesia. This means that the better circumstances of the compensation, job satisfaction and career development, the better it can increase employee performance. Conversely,

the worse of / low compensation, job satisfaction and career development, the performance of employees would be also lower / decreased. Therefore, employee performance can be developed by improving the compensation system, by paying attention to employee satisfaction and by a transparent and well directed career development.

Based on these findings, it is in terms of the grant system should further be noted again both related to salary, incentives and other allowances. The management needs to do a careful evaluation of compensation policies that have been implemented, and if necessary conduct a comparative study with other institutions/agencies so that the compensation which is applied could meet the official's external justice. Similarly, in terms of job satisfaction, if the employee has satisfied and feel appreciated for what he has done, then surely it can improve their performance. Further associated with career development, organization needs to consider the level of achievement of each employee in the context of fulfilling the rights of employees to get the opportunity to pursue higher career, certainly with not waive the requirement or administrative provisions in force. In addition, disclosure of information of planning and employee self-development (related to his career) would provide a positive stimulus to employees, so they are motivated to perform better and compete in a healthy manner.

Keywords: Compensation, Work Satisfaction, Career Development, Performance

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	12
1.3. Tujuan Penelitian.....	13
1.4. Lokasi Penelitian.....	14
1.5. Manfaat Penelitian.....	14
1.6. Sistematika Penulisan.....	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori dan Konsep.....	17
2.1.1 Kinerja (<i>Performance</i>).....	17
2.1.2 Kompensasi.....	24
2.1.3 Pengembangan Karir.....	30
2.1.4 Kepuasan Kerja.....	33
2.2. Kerangka Berfikir.....	43
2.3. Model Analisis.....	45
2.4. Hipotesis Penelitian.....	46
2.5. Operasionalisasi Konsep.....	47

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Populasi Dan Sampel.....	50
3.1.1. Populasi	50
3.1.2. Sampel	51
3.2. Pengujian Validitas dan Reabilitas Instrumen	51
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	52
3.4. Variabel Dan Instrumen.....	53
3.4.1. Variabel	53
3.4.2. Instrumen	53
3.5. Metode Analisis Data	54
3.5.1. Analisis Deskriptif	54
3.5.2. Analisis Regresi	56

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	61
4.1.1 Sejarah Singkat Berdirinya Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan.....	61
4.1.2 Visi dan Misi.....	64
4.1.3 Tugas dan Fungsi, Susunan Organisasi	65
4.1.4 Sumber Daya Manusia.....	71
4.2. Tabulasi Data	72
4.3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	72
4.3.1. Kinerja (Y)	73
4.3.2. Kompensasi (X1)	74
4.3.3. Kepuasan Kerja (X2).....	75
4.3.4. Pengembangan Karir (X3).....	77
4.4. Analisis Deskriptif	78
4.4.1. Kompensasi	78
4.4.2. Kepuasan Kerja	81
4.4.3. Pengembangan Karir	84
4.4.4. Kinerja	87
4.5. Pengujian Hipotesis	90
4.5.1. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja	90
4.5.2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja	92
4.5.3. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja	95

4.5.4. Pengaruh Kompensasi, Kepuasan kerja, Pengembangan Karir terhadap Kinerja	97
4.6. Pembahasan Hasil Penelitian	101
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan.....	106
5.2. Saran.....	107
DAFTAR PUSTAKA.....	110

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Daftar Insentif Khusus Pegawai Ditjen. PP	7
Gambar 2	Sistem Penilaian Kerja	20
Gambar 3	Metode Analisis Penelitian.....	45
Gambar 4	Bagan Organisasi Ditjen. PP	66
Gambar 5	4.5.1.	92
Gambar 6	4.5.2.	94
Gambar 7	4.5.3.	97
Gambar 8	4.5.4.	100

DAFTAR TABEL

Tabel 2.5.1	Devinisi Operasional Variabel Penelitian	48
Tabel 2.5.2	Alternatif Jawaban dan Skor	49
Tabel 3.1.1	Populasi	50
Tabel 3.1.4	Rekapitulasi Pegawai Berdasarkan Jabatan Struktural	72
Tabel 4.3.1	Hasil Uji Validitas Item Variabel Kinerja.....	73
Tabel 4.3.2	Hasil Uji Validitas Item Variabel Kompensasi.....	74
Tabel 4.3.3	Hasil Uji Validitas Item Kepuasan Kerja	75
Tabel 4.3.4	Hasil Uji Validitas Item Pengembangan Karir	77
Tabel 4.4.1	Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Mengenai Kompensasi.....	78
Tabel 4.4.2	Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Kerja	81
Tabel 4.4.3	Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Mengenai Pengembangan Karir	84
Tabel 4.4.4	Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Mengenai Kinerja	87
Tabel 4.5.1	Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi, Korelasi Koefisien Determinasi, dan Uji t Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja.....	90
Tabel 4.5.2	Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi, Korelasi Koefisien Determinasi, dan Uji t Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.....	93
Tabel 4.5.3	Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi, Korelasi Koefisien Determinasi, dan Uji t Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja.....	95
Tabel 4.5.4	Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi, Korelasi Koefisien Determinasi, dan Uji t Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Pengembangan Karir secara bersama-sama terhadap Kinerja.....	97

LAMPIRAN

- LAMPIRAN I Olah Data ordinal Variabel
- LAMPIRAN II Kuesioner
- LAMPIRAN III Tabel Histogram, Normal P-P Plot of Regression
Standardized residual, Scatterplot
- LAMPIRAN IV Regression
- LAMPIRAN V Descriptives (SPSS)
- LAMPIRAN VI Crosstabulation Distribusi Frekuensi Jawaban
Responden
- LAMPIRAN VII Daftar Riwayat Hidup Penulis

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan tentang latar belakang penulisan, rumusan permasalahan, dan sistematik penulisan, yang selanjutnya akan dibahas secara rinci pada masing-masing bab.

1.1. Latar Belakang

Pasal 1 ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 menentukan bahwa Negara Indonesia adalah negara hukum. Sebagai negara hukum, maka aspek kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara termasuk dalam penyelenggaraan pemerintahan harus berdasarkan atas hukum. Dalam negara hukum yang demokratis peran hukum sebagai sarana untuk mewujudkan kebijakan pemerintah dan memberikan legitimasi terhadap kebijakan publik sangat strategis. Oleh karena itu pembangunan hukum diperlukan dalam rangka menata kembali substansi hukum melalui peninjauan dan penataan kembali peraturan perundang-undangan dengan memperhatikan asas umum dan hierarki peraturan perundang-undangan serta menghormati hak asasi manusia.

Lahirnya Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2004 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan dimaksudkan sebagai landasan yuridis dalam membentuk peraturan perundang-undangan baik di tingkat pusat maupun daerah sekaligus mengatur secara lengkap dan terpadu sistem, asas, jenis dan materi muatan peraturan perundang-undangan, persiapan, pembahasan dan pengesahan, pengundangan dan penyebarluasan maupun partisipasi masyarakat. Undang-undang Nomor 10 Tahun 2004 selain menentukan Program Legislasi Nasional sebagai instrumen perencanaan pembentukan undang-undang juga memberikan peran yang strategis kepada Kementerian Hukum dan HAM sebagai koordinator dalam penyusunan Program Legislasi Nasional di lingkungan pemerintah dan dalam pengharmonisan, pembulatan dan pematapan konsepsi Rancangan Undang-Undang

yang berasal dari Presiden agar dapat dibentuk peraturan perundang-undangan yang sesuai dengan asas, prinsip-prinsip dan teknik pembentukan peraturan perundang-undangan.

Selain itu Kementerian Hukum dan HAM memberikan fasilitasi dalam pembentukan peraturan daerah. Kementerian Hukum dan HAM juga memainkan peran penting dalam proses litigasi peraturan perundang-undangan dalam pengujian Undang-Undang terhadap Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 di hadapan Mahkamah Konstitusi, Kementerian Hukum dan HAM mengemban tugas mewakili Presiden dalam persidangan di Mahkamah Konstitusi.

Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan yang dibentuk berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 102 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Departemen, yang kemudian ditindaklanjuti dengan Keputusan Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Nomor M.04-PR.07.10 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Kehakiman dan HAM, dan disempurnakan kembali dengan Peraturan Menteri Nomor : M.09.PR.07-10 tahun 2007, merupakan unit organisasi yang diberikan tanggung jawab besar dalam proses pembentukan peraturan perundang-undangan (*law making process*) dan dalam proses litigasi peraturan perundang-undangan.

Sebagai unit organisasi yang relatif muda, Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu melakukan konsolidasi kelembagaan, konsolidasi wawasan, dan konsolidasi pejabat fungsional perancang peraturan perundang-undangan serta tenaga-tenaga di bidang litigasi yang profesional dan berintegritas tinggi. Masih banyak hal yang perlu dilakukan dan dikembangkan oleh Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan ke depan. Sehubungan dengan itu, kelembagaan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu semakin diperkokoh dan didukung oleh struktur organisasi yang mampu memberikan pelayanan prima secara teknis administrasi sesuai dengan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik dalam

rangka mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan.

Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan bertugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis dibidang peraturan perundang-undangan. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. penyiapan perumusan kebijakan Departemen dibidang perancangan, harmonisasi, publikasi, kerjasama dan pengundangan peraturan perundang-undangan, litigasi perundang-undangan, serta fasilitasi perancangan peraturan daerah;
- b. pelaksanaan kebijakan dibidang perancangan, harmonisasi, publikasi, kerjasama dan pengundangan peraturan perundang-undangan, litigasi perundang-undangan, serta fasilitasi perancangan peraturan daerah;
- c. perumusan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur dibidang perancangan, harmonisasi, publikasi, kerjasama dan pengundangan peraturan perundang-undangan, litigasi perundang-undangan, serta fasilitasi perancangan peraturan daerah;
- d. pemberian bimbingan teknis dan evaluasi; dan
- e. pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan.

Dalam rangka proses pembentukan peraturan daerah, peran Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan sebagai lembaga fasilitasi dalam pembentukan peraturan daerah. Sedangkan dalam tahap implementasi peraturan perundang-undangan, berperan penting dalam litigasi peraturan perundang-undangan khususnya pengujian undang-undang terhadap Undang-Undang Dasar Negara RI Tahun 1945 di Mahkamah Konstitusi. Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia dalam setiap pengujian undang-undang ditunjuk mewakili Presiden sebagai kuasa dalam memberikan keterangan tertulis/lisan dan menghadiri persidangan di Mahkamah Konstitusi,

sedangkan Direktur Jenderal Peraturan Perundang-undangan sebagai penerima kuasa substitusi dari Menteri.

Agar terlaksananya visi dan misi organisasi tersebut maka struktur organisasi Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu diisi oleh pejabat dan staf yang profesional, memiliki integritas moral dan pribadi serta dedikasi yang tinggi. Sumber daya manusia yang profesional dan kompeten serta berkinerja tinggi selayaknya didukung oleh *knowledge*, *skill*, dan *attitude (KSA)*. Selain itu pula hendaknya harus berkemauan dan mempunyai kesungguhan untuk bekerja efektif dan efisien.

Kemampuan dan kecakapan akan kurang berarti jika tidak diikuti oleh moral kerja dan kedisiplinan pegawai, tersedianya sarana dan prasarana yang memadai, serta kelembagaan yang visioner dan dinamis. Dengan terpenuhinya instrumen tersebut, diharapkan tugas pokok dan fungsi Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dapat dilaksanakan dengan baik.

Menurut Soekidjo (dalam Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia, 2009 : 7) Sumber daya manusia merupakan daya yang bersumber dari manusia. Daya yang bersumber dari manusia dapat juga disebut tenaga atau kekuatan (*energi* atau *power*), kekuatan ini sangat dibutuhkan dalam menghadapi perubahan lingkungan yang begitu dinamis yang banyak dihadapi oleh setiap organisasi, seperti halnya persaingan global yang ketat, perkembangan teknologi yang berubah dengan cepat, perubahan demografi, fluktuasi ekonomi dan kondisi-kondisi dinamis lainnya telah mengharuskan setiap organisasi dan strukturnya untuk dapat beradaptasi dan bergerak cepat dalam menghadapi segala perubahan yang ada.

Sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan tinggi harus mendapatkan perhatian yang khusus dari atasannya serta memberikan penilaian kinerja secara objektif untuk memotivasi agar kinerjanya bertambah baik. Menurut Sherman dan George (1992:294) "Kesuksesan suatu organisasi tergantung pada kinerja sumber daya manusia, semakin baik sumber daya manusia ada kecenderungan kinerja semakin meningkat", sedangkan Peck

(1984) dalam Kathryn (1995:381) mengatakan bahwa *performance* merupakan pernyataan positif terhadap pengembangan karyawan, juga untuk kepentingan organisasi yang lain seperti menentukan kompensasi dan pengembangan karir. Sedangkan tingkat kepuasan kerja menurut Robbin (102:2003) suatu sikap seseorang terhadap pekerjaan.

Pada perkembangannya sumber daya manusia dari tahun ke tahun mengalami perubahan yang cukup signifikan. Pada tahun 1919 yang dikemukakan oleh Frederick W Taylor dalam Husaini dan Lubis (1987;5) menemukan suatu pendekatan klasik yang melihat sumber daya manusia dianggap sebagai anatomi organisasi. Manusia dianggap sebagai mesin dan bekerja hanya berdasarkan prosedur kerja yang baku, tanpa memperhatikan kebutuhan dasar para pekerja dengan maksud agar bisa bekerja lebih efisien dan efektif.

Dari pendekatan tersebut seperti pendekatan klasik yang dikemukakan oleh Frederick W Taylor intinya hanya memperhatikan kinerja atau produktivitas pekerja, tanpa memperhatikan faktor-faktor kebutuhan dasar pekerja seperti kompensasi, pengembangan karir dan tingkat kepuasan kerja.

Tidak terlepas dari upaya pemenuhan kebutuhan dasar tersebut, Organisasi Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan yang merupakan unit organisasi Kementerian Hukum dan HAM memiliki tanggung jawab dalam proses pembentukan peraturan perundang-undangan (*law making process*) dan proses litigasi peraturan perundang-undangan (*judicial review*) dan juga sebagai subsistem pembangunan hukum nasional, Sangat menyadari bahwa seluruh kegiatannya memiliki karakteristik khusus yang memerlukan analisis, kajian, serta pemikiran yang komprehensif dan profesionalitas. Begitu pula dengan mitra kerja utama Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan yang antara lain adalah Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), Mahkamah Konstitusi (MK), Mahkamah Agung (MA), serta departemen/lembaga pemerintah non departemen. Hal ini menunjukkan bahwa lingkup tugas, pelaksanaan kegiatan, dan beban kerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dalam praktiknya tidak hanya di

dalam kantor saja tetapi juga diluar kantor baik pada hari/jam kerja maupun di luar hari/jam kerja.

Untuk itu, dalam rangka menghadapi tugas-tugas pembangunan di bidang hukum yang semakin meningkat tersebut, maka para pimpinan di lingkungan Ditjen. Peraturan Perundang-undangan menganggap perlu diberikannya insentif khusus bagi para pegawai, yang tujuan dari pemberian insentif khusus ini adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan. Berdasarkan berbagai macam pertimbangan tersebut dan setelah mendapat persetujuan dari Menteri Keuangan RI, maka selaku Kuasa Pengguna Anggaran/penanggung jawab kegiatan, Dirjen.Peraturan Perundang-undangan berwenang dan bertanggungjawab atas efektifitas dan efisiensi pelaksanaan insentif khusus Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan sehingga dibentuklah Surat Edaran Direktur Jenderal Peraturan Perundang-undangan Nomor PPE.28.KU.01.01 Tahun 2010 Tentang Pelaksanaan Insentif Khusus. Insentif khusus ini akan diberikan kepada seluruh Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan, dengan ketentuan bahwa:

- a. Setiap pegawai harus hadir dan melaksanakan tugas kedinasan di kantor;
- b. Setiap pegawai melaksanakan tugas kedinasan kantor, dalam hal:
 - mengikuti pendidikan dan pelatihan atas penugasan dinas.
 - melaksanakan tugas kedinasan.
 - melaksanakan tugas-tugas lainnya.
- c. Pegawai diberikan dispensasi apabila tidak dapat hadir melaksanakan tugas kedinasan kantor, dalam hal:
 - sakit berdasarkan surat keterangan dokter; atau
 - melaksanakan cuti tahunan, cuti sakit, atau cuti bersalin.
- d. Mengatur ketentuan jam kerja dan hari kerja;
- e. Berdasarkan Surat Edaran Kepegawaian (diberlakukan khusus bagi pegawai Ditjen.Peraturan Perundang-undangan), ditetapkan sanksi administratif berupa pemotongan sebesar 5% dari jumlah insentif yang diterima per-bulannya, apabila :

- tidak hadir (alpa).
 - ijin tidak melaksanakan tugas kedinasan.
 - melaksanakan cuti besar, cuti diluar tanggungan negara, atau cuti alasan penting.
- f. Setiap pimpinan unitg kerja melakukan evaluasi terhadap pemberian insentif khusus berkenaan dengan alasan ketidakhadiran pegawai.
- g. Besaran insentif khusus bagi pegawai dilingkungan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan adalah sebagai berikut :

Gambar. 1
Daftar Insentif Khusus
Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan

No.	Jabatan	Insentif khusus/bulan (Rp)
1.	Eselon I	7.900.000,- (ppn 15%)
2.	Eselon II	5.700.000,- (ppn 15%)
3.	Eselon III	2.900.000,- (ppn 15%)
4.	Eselon IV	1.900.000,- (ppn 15%)
5.	Pelaksana (staf)	1.200.000,- (ppn 15%)

Data diperoleh dari Bagian Keuangan Sekretariat Ditjen.Peraturan Perunadag-undangan Kementerian Hukum dan HAM. (berlaku 1 Januari -- 31 Desember 2010)

Meskipun telah ada upaya organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan diadakannya insentif ini, namun (berdasarkan survey dilapangan) masih saja terdapat beberapa pegawai yang merasa tidak puas dengan adanya insentif tersebut, karena merasa adanya ketidak sesuaian antara apa yang telah mereka kerjakan dengan insentif yang diterima sehingga tujuan untuk efisiensi dan efektifitas dalam rangka peningkatan kinerja belumlah tercapai secara maksimal, sebagaimana yang dikatakan oleh Prof. DR. Sedarmayanti (2009 : 23), Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas hasil kerja mereka. Pemberian

kompensasi kepada pegawai harus berdasar dan rasional, namun demikian faktor emosional dan perikemanusiaan tidak boleh diabaikan.

Dengan melihat kondisi yang terjadi saat ini penulis berkesimpulan bahwa kompensasi (berupa insentif) yang diberikan organisasi Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan belum sepenuhnya dapat membuat pegawainya merasa puas dalam bekerja. Hal ini terlihat dengan adanya beberapa kendala yang dirasakan sangat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa kendala yang penulis dapatkan berdasarkan pengamatan dilapangan dan merupakan keluhan yang disampaikan oleh beberapa pejabat kepada penulis, diantaranya :

- Masih kurangnya kesadaran beberapa pegawai (khususnya pegawai yang menduduki jabatan struktural) dalam hal kedisiplinan. Seperti halnya datang ke kantor tidak tepat waktu, pekerjaan yang ditunda-tunda penyelesaiannya, dan bahkan tidak masuk kantor tanpa keterangan apapun yang menyebabkan tingkat absensi pegawai menurun.
- Masih adanya anggapan diantara beberapa pegawai (khususnya bagi yang menduduki jabatan struktural) bahwa organisasi Ditjen.PP belum mampu memberikan penghasilan yang layak dan kiranya dapat menunjang kebutuhan pokok pegawai tersebut, sehingga mereka merasa tidak nyaman berada dikantor dan pada akhirnya mereka berusaha untuk mencari pekerjaan sampingan lain (diluar kantor) pada saat jam kerja dengan alasan untuk mencari tambahan penghasilan.
- Masih banyaknya pegawai (khususnya yang menduduki jabatan struktural) mempunyai kinerja baik namun tetap merasa kecewa dan frustasi karena *knowledge* dan *skill* yang mereka miliki tidak mendapat penghargaan dan imbalan yang sesuai dengan kemampuan mereka, sehingga munculah perasaan adanya ketidakadilan dalam penilaian kinerja pegawai dari para pimpinan, serta adanya rasa ketidakpuasan pegawai dalam bekerja.
- Adanya ketidak konsistenan pimpinan dalam hal penerapan aturan-aturan yang telah ditetapkan, yang seharusnya diberlakukan bagi para pegawai yang melakukan pelanggaran-pelanggaran kedisiplinan kerja. Hal ini pada

akhirnya menimbulkan rasa kecemburuan diantara para pegawai yang memang betul-betul menyadari kedisiplinan serta konsisten menjalankan aturan yang telah ditetapkan organisasi.

- Masih adanya asumsi diantara pegawai bahwa bekerja rajin atau tidak, berprestasi atau tidak, bahkan dapat memberikan kontribusi kepada organisasi atau tidak, tetap saja bukan merupakan hal yang mendasar dalam hal promosi jabatan (pengembangan karir) pegawai di Ditjen.PP, hal ini terbukti dengan dipromosikannya pegawai (yang sebagian besar orang menilai bahwa orang yang mendapat promosi tersebut tidak layak atau tidak memiliki prestasi apapun dalam pekerjaan), akan tetapi pimpinan tetap memberikan kesempatan kepadanya untuk dipromosikan jabatan tertentu dengan alasan senioritas. Padahal mereka yang berkinerja baik masih banyak yang lebih pantas untuk mendapatkan promosi jabatan tersebut.

Berdasarkan kendala-kendala yang terjadi diatas, maka sangatlah mungkin kinerja itu tidak akan meningkat, karena adanya perasaan atau persepsi yang timbul dari pegawai lain (dalam hal ini pegawai yang sangat konsisten dan loyal dalam menjalankan tugas, serta mentaati setiap kebijakan/aturan yang diberikan kepadanya) merasa kurang puas dan merasa loyalitas mereka diabaikan atau dianggap biasa-biasa saja oleh pimpinan. Karena jika dibandingkan dengan pegawai yang memang diragukan loyalitasnya sebagai pegawai, atau mungkin bisa juga dikatakan seperti pegawai yang kurang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bahkan pegawai yang selalu mencari-cari kesempatan untuk melakukan pelanggaran-pelanggaran tetap saja tidak ada efek jera atau *punishment* yang diberikan oleh pimpinan terhadap pegawai tersebut.

Oleh sebab itu, komitmen pimpinan ataupun karyawan terhadap organisasi bertingkat dari tingkatan terendah sampai dengan tingkatan yang sangat tinggi haruslah diperhatikan, karena itu sangat berpengaruh terhadap kinerja (Sopiah, 2008:179). Jika tidak maka yang ada yaitu akan tingginya tingkat absensi, meningkatnya kelambanan kerja, kurangnya intensitas untuk

bertahan sebagai pegawai di organisasi tersebut (Angle, 1981), rendahnya kualitas kerja (Steers, 1991), dan kurangnya loyalitas pada perusahaan (Schein, 1968). Bahkan Near n Jansen (1983) menambahkan bahwa rendahnya komitmen karyawan bisa memicu perilaku karyawan yang kurang baik.

Komitmen organisasional pimpinan, baik yang tinggi maupun yang rendah akan berdampak pada: [1]Karyawan, misalnya terhadap pengembangan kinerja dan karier karyawan di organisasi/perusahaan; [2]Organisasi, pimpinan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang serta loyalitas pegawai, dll. (Sopiah, 2008:179)

Sistem penilaian kinerja berperan besar dalam organisasi untuk meningkatkan sikap dan prestasi kerja karyawan. Sistem penilaian kinerja ini juga merupakan elemen central dari suatu sistem pengembangan sumber daya manusia, jadi sistem penilaian kinerja ini harus terkait dengan bidang-bidang manajemen sumber daya manusia lain seperti pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja (Sedarmayanti, 2009 : 21). *Performance appraisal* atau di Indonesia lebih dikenal dengan istilah penilaian kinerja atau penilaian karya secara tradisional sering dipandang oleh birokrat atau atasan sekedar penilaian dan pengukuran yang biasa dan sering tidak mempunyai makna yang berarti didalam organisasi, pada umumnya penilaian kinerja di jajaran birokrat belum ada standart yang baku dan penilaian kinerja tidak berjalan sebagaimana mestinya. Penilaian yang tidak efektif tersebut banyak menimbulkan kerugian negara dan organisasi pemerintah/publik, karena sering terjadi penyimpangan dan penyelewengan yang dilakukan para pegawainya, seperti tingkat ketidakhadiran yang cukup tinggi, pelayanan yang tidak memuaskan, tidak maksimalnya dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Tuntutan pelayanan yang baik membutuhkan kinerja dan produktivitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya sebagai pelayan masyarakat, produktivitas mengandung pengertian filosofis kualitatif dan kuantitatif.

Secara filosofi kualitatif produktivitas mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan, keadaan hari ini harus lebih baik dari pada kemarin, dan mutu kehidupan besok harus lebih baik dari pada hari ini, dan secara kualitatif merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan organisasi, (Simanjuntak, 1998:38).

Peningkatan kinerja dan produktivitas pegawai diperlukan perubahan kembali dalam investasi sumber daya manusia. *Human capital* (modal manusia) selayaknya dinilai kembali dimana penekanan pada kompetensi inti kapabilitas dan proses pembelajaran merupakan subjek dalam proses pengembangan sumber daya manusia. Peningkatan pengetahuan, *skill*, perubahan sikap, perilaku dan koreksi terhadap kekurangan-kekurangan kinerja dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja. Salah satu kecenderungan yang akan terjadi di tempat kerja yang perlu diantisipasi dalam mempersiapkan sumber daya manusia dan tenaga kerja di era globalisasi adalah kebutuhan akan keterampilan, selaras dengan meningkatnya perubahan organisasi. Program pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu kekuatan yang diharapkan dapat menciptakan nuansa baru bagi perkembangan suatu organisasi dalam meningkatkan kinerja dan profesionalisme yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja dalam menghadapi persaingan bebas (era globalisasi).

Dari uraian di atas terlihat betapa vitalnya aspek sumber daya manusia dalam organisasi (khususnya Ditjen.PP) yang bertugas melaksanakan proses pembentukan peraturan perundang-undangan. Meskipun sudah ada kompensasi seperti imbalan gaji/tunjangan dan perencanaan karir bagi para pegawainya yang diberikan oleh organisasi, namun hal ini masih ada sejumlah pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan yang merasa tidak puas dalam bekerja, dikarenakan adanya rasa ketidakadilan/tidak *fair* yang dirasakan oleh pegawai tersebut. Apabila hal ini terus terjadi pada organisasi (khususnya pada Ditjen.PP), maka dapat dipastikan akan terjadinya penurunan kinerja yang selanjutnya akan berdampak pada hilangnya

semangat kerja dari diri mereka dan kemungkinan besar kesempatan mereka untuk mengembangkan karirpun akan menjadi terhambat. Dengan demikian apa yang menjadi tujuan dari organisasi untuk merealisasikan visi dan misi organisasi tidak akan pernah tercapai.

Berkenaan dengan hal-hal tersebut, diperlukan upaya organisasi untuk mempertahankan dan memperbaiki kinerja pegawai yakni dengan cara perhatian yang besar dalam hal pemberian kompensasi, pengembangan karir dan tingkat kepuasan kerja agar pegawai dapat bekerja lebih baik, mendapat ketenangan dan kepastian didalam bekerja, serta tidak lagi ada persepsi adanya diskriminasi dalam penilaian kinerja diantara pegawai, sehingga apa yang menjadi tujuan utama organisasi dapat tercapai bahkan dapat diupayakan maksimal.

Berdasarkan penelitian tesis sebelumnya yang mengangkat permasalahan yang sama dengan penelitian ini (S.Firdaus, Fisip-Ui; 2004), dan berdasarkan pengamatan penulis akan permasalahan-permasalahan yang muncul di Ditjen.PP tersebut, maka penulis mencoba untuk melakukan penelitian terhadap faktor-faktor yang penulis anggap menjadi faktor utama yang dapat meningkatkan kinerja di Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan, yang diantaranya adalah kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir pegawai. Untuk itu dalam penelitian ini penulis mengambil judul : Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan HAM RI.

1.2. Perumusan Masalah

Dalam era persaingan bebas dimana arus informasi semakin cepat dan tepat yang diterima dari suatu negara ke negara lain. Pemerintah harus siap menghadapi tantangan baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Kesiapan itu perlu juga dibuktikan dengan adanya kinerja yang baik diantara jajarannya. Sebagai perumus kebijakan pemerintah di bidang hukum, Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan memerlukan birokrat-

birokrat yang mempunyai kinerja yang sangat tinggi dan produktifitas di dalam menjalankan tugasnya, agar dapat mengemas produk hukum yang baik dan dapat menampung aspirasi masyarakat.

Untuk menghadapi persaingan global tersebut pemerintah khususnya Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI dilingkungan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan juga harus mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada *stakeholder*, dengan meningkatkan kinerja dan produktifitas. Peningkatan kinerja sangat diperlukan untuk menghadapi era globalisasi agar organisasi tetap *survive* dan dapat bersaing dengan organisasi lainnya baik di dalam negeri maupun diluar negeri.

Dengan demikian pertanyaan yang harus dijawab melalui penelitian adalah:

- a. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai?
- b. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai?
- c. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai?
- d. Bagaimana pengaruh kompensasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk memperoleh informasi :

- a. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja pegawai.
- b. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
- c. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.
- d. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh antara kompensasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karir secara bersamaan terhadap kinerja pegawai.

1.4. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian akan dilakukan di Kantor Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan, yang merupakan unsur pelaksana teknis di lingkungan Kementerian Hukum Dan HAM RI dalam menyelenggarakan tugas di bidang peraturan perundang-undangan.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh penulis ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara praktis terutama bagi para pengambil kebijakan di lingkungan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum Dan HAM RI, sehingga dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang bermanfaat kepada unit Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan khususnya, dan seluruh unit di lingkungan Kementerian Hukum Dan HAM RI pada umumnya, antara lain :

- a. Memberikan gambaran mengenai kinerja pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum Dan HAM RI dengan memperhatikan faktor-faktor kompensasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karir.
- b. Gambaran yang diperoleh dari hasil penelitian ini di harapkan dapat memberikan masukan yang konstruktif khususnya di lingkungan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum Dan HAM RI dengan memperhatikan ketiga faktor tersebut sebagai peningkatan kinerja.
- c. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memperbaiki manajemen sumber daya manusia di lingkungan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum Dan HAM RI.

1.6. Sistematika Penulisan

Tesis ini disusun dalam bentuk tesis dengan sistematika penyajian sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang dilakukannya penelitian, Perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, ruang lingkup dan keterbatasan penelitian, lokasi penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan diuraikan kajian teori mengenai kinerja, kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir, serta kerangka penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan cara ilmiah yang digunakan penulis untuk mendapatkan data sesuai dengan tujuan penelitian yang terdiri dari penjelasan atas: populasi dan sampling, teknik pengumpulan data, variabel dan instrumen, serta metode analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum organisasi Ditjen.PP yang mencakup sejarah singkat organisasi Ditjen.PP, visi-misi organisasi, tugas dan fungsi organisasi serta struktur organisasi. Dan juga menjelaskan tentang analisis data dari proses pengumpulan data penelitian yang meliputi: deskripsi hasil penelitian baik dari variabel kinerja, kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir, hasil analisis hubungan antara masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, serta hasil analisis antara ketiga variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Melengkapi hasil analisis tersebut dikemukakan interpretasi

berdasarkan pengamatan maupun analisis berdasarkan teori yang dikemukakan pada bab II.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dan saran merupakan bab penutup dari penelitian ini, berisi kesimpulan hasil penelitian yang mencakup penjelasan tentang pengaruh diantara variabel-variabel independen terhadap variabel dependen, saran sebagai rekomendasi.

DAFTAR PUSTAKA

Merupakan bacaan-bacaan yang bersumber dari buku-buku, jurnal penelitian dan artikel yang berkaitan dan relevan untuk digunakan dalam penelitian ini, tersusun secara alfabatis dan sistematis.

Selain terdiri dari bab-bab dan daftar pustaka, penulis juga menyertakan daftar lampiran yang sesuai sebagai pelengkap dalam penyusunan penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Di dalam bab ini akan dijelaskan mengenai teori dan konsep yang terkait dengan variabel-variabel seperti kompensasi, kepuasan kerja, pengembangan karir, dan kinerja. Yang selanjutnya teori tersebut di jadikan sebagai dasar analisis pada penelitian ini.

2.1. Landasan Teori dan Konsep

2.1.1. Kinerja (*Performance*)

Dalam suatu organisasi tingkat keberhasilan itu biasanya dilihat dari kinerjanya. Kinerja (*performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya. *Key Element of Performance Appraisal System* oleh Werther dan Davis (1996:344) diuraikan bahwa ada dua elemen yang menentukan penilaian kinerja dalam organisasi;

- o Sistem penilaian memerlukan standart dengan melaksanakan benchmarks kembali serta pengukuran kinerja. Standar yang efektif sangat berhubungan dengan hasil yang diwujudkan oleh masing-masing pekerjaan.
- o Evaluasi kinerja juga memerlukan pengukuran kinerja yang dapat dipercaya.

Elemen pertama adalah bagaimana kinerja harus mempunyai standar, melaksanakan benchmarks agar penilaian kinerja menjadi efektif, dan hasil

yang dicapai sesuai dengan pekerjaan yang dilaksanakan, sedangkan elemen kedua menjelaskan bagaimana mengevaluasi kinerja suatu pekerjaan dan evaluasi tersebut dapat dipercayai sebagai laporan penilaian perilaku serta menentukan kinerjanya. Proses penilaian kinerja bisa membantu organisasi mengimplementasikan sasaran organisasi, selain itu proses tersebut menggambarkan bagaimana rencana strategis dapat dihubungkan dengan penilaian kinerja individu maupun untuk unit-unit organisasi. Proses penilaian untuk mengestimasi atau menetapkan standar nilai kinerja, kualitas kerja, selain itu imbalan yang diberikan dikaitkan dengan hasil kinerja. Informasi kinerja sedikit banyak menentukan penggajian, promosi, pemutusan hubungan kerja dan bentuk-bentuk keputusan kunci lainnya yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan maupun produktivitas.

Untuk kebutuhan tersebut, Dessler (2000: 32), mengemukakan bahwa proses penilaian meliputi : (1) Menetapkan standart pekerjaan (2) Menilai kinerja nyata relatif para karyawan (3) Menyediakan *feedback* kepada karyawan dengan tujuan memotivasi seseorang untuk mengurangi rendahnya *performance* atau melanjutkan usaha peningkatan *performance*.

Hal-hal lain yang berkenan dengan penilaian kinerja selain perlunya standar kinerja juga diperlukan tentang ruang lingkup kinerja yang dinilai. Ruang lingkup atau aspek-aspek kinerja sangat beraneka ragam.

Mitchell (1978:343) memberikan sejumlah ruang lingkup aspek-aspek yang perlu dinilai dalam menilai kinerja seseorang yaitu : (1) Kualitas kerja, (2) Ketepatan waktu, (3) Inisiatif (4) Kapabilitas (5) Komunikasi. Dengan pengertian tidak jauh berbeda Werther dan Davis (1996 : 341) :

"Performance appraisal is the process by which organization evaluate individual job performance, individual effort contribute to the strategic focus of the organizations".

Dari penjelasan tersebut bahwa penilaian dapat berguna bagi para atasan untuk mengevaluasi kinerja individu di dalam organisasi, dan kegunaan penilaian kinerja berguna untuk :

- *Performance improvement* (perbaikan kinerja)

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

- *Compensation adjustments* (penyesuaian kompensasi)
Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada system merit.
- *Place decisions* (Keputusan penempatan)
Promosi, transfer dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif misalnya dalam bentuk penghargaan.
- *Training and development needs* (Kebutuhan pelatihan dan pengembangan)
Kinerja buruk mengindisikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.
- *Career planning and development* (Perencanaan dan pengembangan karir)
Umpan balik kinerja membantu proses pengambil keputusan tentang karir spesifik karyawan.
- *Staffing process deficiencies* (Defisiensi proses penempatan staf)
Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen Sumber Daya Manusia.
- *Information inaccuracies* (Ketidak akuratan informasi)
Kinerja buruk dapat mengidentifikasi kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana sumber daya manusia, atau hal lain dalam sistem manajemen personal. Hal demikian akan mengarah pada ketidak tepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan dan konseling.
- *Job design errors* (Kesalahan rancangan pekerjaan)
Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.
- *Equal employment Opportunity* (Kesempatan kerja yang sama)

Penilaian kinerja yang akurat secara actual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminasi.

- *External challenge* (Tantangan-tantangan yang sama)

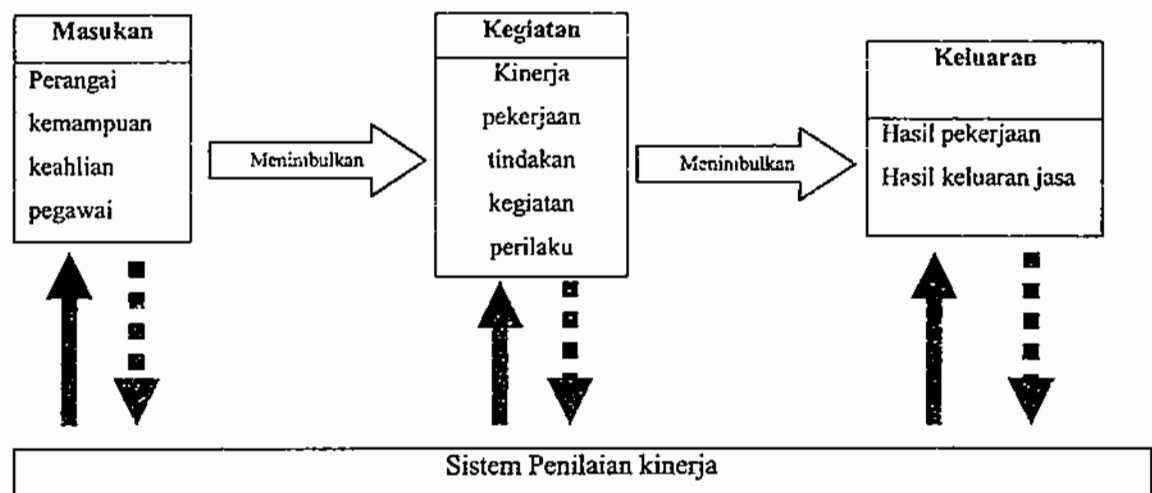
Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen Sumber Daya Manusia mungkin mampu menyediakan bantuannya.

- *Feedback to human resource* (Umpan balik pada Sumber Daya Manusia)

Kinerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen Sumber Daya Manusia diterapkan.

Penilaian kinerja meliputi evaluasi format kinerja pekerjaan seseorang penilaian ini meliputi umpan balik kepada pegawai itu dan menentukan apakah dan bagaimana kinerja dapat diperbaiki. Penilaian kinerja yang efektif memerlukan pengendalian umpan balik yang efektif. Seperti ditunjukkan dalam gambar sebuah sistem penilaian kinerja memiliki karakteristik semua metode pengendalian umpan balik melalui sistem itu para manajer dapat memperoleh informasi yang berhubungan dengan masukan (pegawai) kegiatan (pelaksana kerja) dan keluaran (hasil). Tindakan pembetulan (korektif) diarahkan untuk mengubah pengetahuan dan keahlian pegawai, demikian juga kinerja kegiatan dan perilaku.

Gambar Sistem Penilaian Kinerja



Universitas Indonesia

 Tindakan koreksi

 Informasi

Gambar : Penilaian kinerja yang efektif memerlukan pengendalian umpan balik yang efektif
(Sumber manajemen; Gibson, Donnelly & Ivancevich, 1997:105)

Efektivitas sebuah sistem penilaian kinerja tergantung pada mutu ketiga unsur teknik pengendalian (Gibson, Donnelly & Ivancevich 1997 :106)

1. Standar

Aspek penilaian kinerja yang paling penting adalah mengidentifikasi standart kinerja yang efektif.

2. Manajer harus memutuskan tiga masalah utama sehubungan dengan informasi kinerja, sumber, jadwal dan metode.

3. Sumber informasi, lima pilihan yang mungkin memberikan informasi penilaian adalah, penyelia pegawai yang dinilai, rekan sejawat pegawai yang dinilai, pegawai itu sendiri, bawahan pegawai yang dinilai, dan pihak diluar lingkungan kerja.

Menurut Hasibuan (1991 : 97) bahwa penilaian kinerja atau prestasi kerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku dan prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijakan selanjutnya.

Penilaian prestasi kerja dapat dilakukan untuk menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap individu karyawan. Menetapkan kebijakan berarti apakah karyawan akan dipromosikan, dan atau balas jasanya di naikan.

Yoder dikutip oleh Hasibuan (1991 : 99) penilaian kinerja sbb :

"Personal appraisals refers to the formal procedurs used in working organization to evaluate the personalities and contributions and potentials of group members" (penilaian prestasi kerja merupakan prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan kepegawaian).

Dari uraian-uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa penilaian kinerja adalah merupakan suatu :

1. Penilaian prestasi ini merupakan evaluasi terhadap perilaku, prestasi kerja, dan potensial pengembangan yang telah dilakukan.
2. penilaian prestasi ini pada dasarnya merupakan suatu proses mengestimasi dan menentukan nilai keberhasilan pelaksanaan tugas para karyawan.
3. Penilaian prestasi ini membandingkan realisasi nyata dengan standart yang dicapai karyawan.

Definisi lain diuraikan oleh Handoko (1999 : 135) "Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) suatu proses melalui dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksana kerja mereka."

Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan. Untuk mencapai tujuan ini sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerja, praktis mempunyai standar-standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan.

Irwan dkk. (2002 : 188) mengemukakan bahwa "Penilaian prestasi kerja, suatu cara melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja pegawai dengan serangkaian tolak ukur tertentu yang objektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala."

Sebagaimana dikemukakan oleh French dalam Irawan dkk. (2002 : 189) Penilaian prestasi kerja pada dasarnya merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja ini haruslah dikaitkan dengan standar kerja yang dibangun, baik itu standar proses kerja maupun standar hasil kerja.

Robert L. Mathis (2000: 81) "Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan karyawan. Penilaian demikian juga diset sebagai penilaian karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil kinerja."

Kesuksesan suatu organisasi sangat tergantung pada kinerja dari sumber daya manusia (Sherman dan George WB 1992 : 294) Sutermeister (1976 : 45) menyatakan : "*We've recognised that employe performance defenes on both*

motivation and ability". Dengan demikian motivasi dan kemampuan faktor yang determinan terhadap *performance*. Dalam usaha untuk menentukan bagaimana *performance* yang tinggi dalam suatu organisasi, Drucker (1967) yang dikutip oleh Kathryn M. Bartol, dkk (1995 : 25) menunjukkan bahwa :

"performance actually comprises two important dimension effectiveness and effeciency. Effectivies is the ability to choose appropriate goals and achieve them effectiveness, the has two parts. First, goals must be appropriate and second, those goals must be achieved. Efficiency, on the other hand is the ability to make the best use of available resources in the process of reaching goals".

(Kinerja yang tepat terdiri dari dua bagian penting efektif dan efisiensi. Efektif adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat dan mereka mencapai efektif. Efektif menjadi dua bagian, tujuan / susunan harus tepat dan tujuan harus tercapai/sukses. Dilain pihak efisiensi adalah kemampuan untuk menggunakan sumber daya manusia yang tersedia secara baik di dalam proses untuk mencapai sasaran.)

Dharma, (1991 : 1) Mengemukakan bahwa Prestasi kerja adalah : "Sesuatu yang dikerjakan atau produk / jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.

Menurut Mitrai manajemen kinerja (1992 : 96) "Suatu proses atau seperangkat proses untuk menciptakan pemahaman bersama mengenai apa yang harus dicapai (dan bagaimana hal itu harus dicapai), serta bagaimana mengatur orang dengan cara yang dapat meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan tersebut.

Dengan definisi ini, organisasi dapat memiliki pandangan luas tentang bagaimana proses manajemen kinerja mencakup cara mengatur orang dan unsur-unsur apa saja yang termasuk didalamnya. Proses tersebut meliputi :

- o Strategi dan sasaran
- o Pembatasan pekerjaan
- o Penentuan sasaran
- o Tinjauan atas kinerja
- o Pelatihan, pengembangan dan keterampilan
- o Kompensasi berdasarkan kinerja.

Pengukuran kinerja yang seharusnya mencerminkan masa lalu, bukan tujuan yang harus dicapai, melainkan sarana untuk memasuki masa depan yang

lebih produktif, agar penilaian kinerja mencapai potensinya. Atasan mempunyai tanggung jawab mengkomunikasikan hasil-hasil penilaian kepada bawahannya dan membantu bawahan memperbaiki diri dimasa mendatang, sebaliknya bawahan biasanya mempunyai tanggung jawab mencari umpan balik yang jujur dan memanfaatkan untuk meningkatkan kinerja, bahwa untuk memperbaiki kinerja dibutuhkan suatu metode dan proses memecahkan masalah yang sangat berkaitan erat dengan prestasi kerja para karyawan. Menurut Rothwell, *Human Performance Improvement* (1996 : 341) :

"A systematic process of discovering and Analyzing important human performance gaps, planning for future improvement in human performance, designing and developing cost effective and ethically justiatle intervation and evaluating the financial and non financial results".

(Suatu proses dan analisis yang sistematis dari kesenjangan kinerja manusia, perencanaan dimasa depan untuk memperbaiki kinerja, design, pengembangan biaya yang sangat efektif dan perbaikan etika serta mengevaluasi hasil baik finansial maupun yang non finansial).

Pernyataan tersebut didukung oleh Peck : 1984 yang dikutip oleh Kathryn (1995:383) bahwa *performance* merupakan pengaruh positif terhadap pengembangan karyawan, juga digunakan untuk kepentingan organisasi lain seperti menentukan peningkatan gaji, perencanaan pencapaian tujuan *performance* dimasa yang akan datang, menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan serta menilai karyawan yang potensial dalam rangka promosi.

Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan manajemen kinerja atau sistem yang melibatkan sejumlah proses yang di disain untuk mengelola *performance* karyawan, termasuk sejumlah komponen diantaranya disain pekerjaan, struktur penggajian, proses seleksi, training dan induksi, serta penilaian bagaimana karyawan melakukan pekerjaannya dan kebijakan pemberian imbalan serta pengembangan *performance*.

2.1.2. Kompensasi

Dalam manajemen sumber daya manusia kompensasi menjadi bagian yang penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan sumber daya manusia. Pengalaman

menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja pegawai atau bahkan menyebabkan pegawai yang potensial keluar dari perusahaan sebaliknya sistem kompensasi yang memadai dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan, mempertahankan pegawai yang potensial serta merupakan faktor yang dapat menarik calon pegawai berkualitas untuk bergabung. Irawan (2002 : 213). Sedangkan pendapat lain menurut Handoko (1999 : 213) berpendapat bahwa : "kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka".

Sedangkan Prasetya Irawan berkesimpulan bahwa : kompensasi adalah gaji/upah tetap ditambah fasilitas dan insetif lainnya baik berupa finansial maupun non finansial. Kompensasi yang baik adalah kompensasi yang mampu menjamin kepuasan karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, memelihara serta mempekerjakan sejumlah karyawan yang berperilaku proaktif, bekerja produktif, efisien dan efektif. Unsur yang paling penting yang harus dipertimbangkan dalam kompensasi adalah kebenaran dan keadilan.

"Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan". Hasibuan (1991 : 98).

Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategis perusahaan dan menjamin terjadinya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan dikompensasikan secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar kerja.

Menurut pendapat Werther dan Davis (1996 : 379)

"Compensation is what employe receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salarie, the personal department usualy designs and administer employe compensation."

"Kompensasi adalah segala sesuatu apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya baik berupa upah perjam ataupun gaji periodik yang di disain dan dikelola oleh personalia. Bahwa

gaji/upah yang diterima pegawai harus mendapat persetujuan dan dirumuskan oleh bagian personalia”.

Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategis perusahaan dan menjamin terjadinya keadilan internal dan eksternal, keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan diberikan kompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar kerja.

Ada beberapa prinsip yang diterapkan dalam manajemen kompensasi antara lain sebagai berikut :

- a. Terdapat rasa keadilan dan pemerataan pendapatan dalam perusahaan atau suatu organisasi.
- b. Sebagai pekerjaan dinilai melalui proses evaluasi pekerjaan dan kinerja.
- c. Mempertimbangkan keuangan perusahaan.
- d. Nilai rupiah dalam sistem penggajian mampu bersaing dengan harga pasar tenaga kerja yang sejenis.
- e. Sistem penggajian yang baru dapat membedakan orang yang berprestasi baik dan tidak dalam golongan yang sama.
- f. Sistem penggajian yang baru harus dikaitkan dengan penilaian kinerja karyawan.

Secara khusus Davis dan Werther (1996 : 381), menguraikan tujuan manajemen kompensasi secara efektif meliputi hal-hal sebagai berikut :

- a. Memperoleh personal yang berkualitas
- b. Mempertahankan karyawan yang ada.
- c. Menjamin keadilan
- d. Mengikuti aturan hukum
- e. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan
- f. Mengendalikan biaya
- g. Meningkatkan efisiensi administrasi.

Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Flippo yang dikutip oleh Hasibuan (1991 : 98) : "Upah adalah sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada pekerja atau jasa-jasanya dalam mencapai tujuan

organisasi". Dalam pemberian kompensasi harus berdasarkan keadilan dan nilai yang kecukupan agar para pekerja dapat meningkatkan prestasikerja dan kinerjanya, atau dengan kata lain kompensasi segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu imbalan balas jasa yang ekuivalen. Pendapat ini tidak jauh berbeda dengan pendapat-pendapat yang lainnya yang mengatakan bahwa kompensasi harus diberikan sesuai dengan prestasi, kinerja dan harus merupakan suatu keadilan bagi yang menerimanya agar tidak terjadi ketidakpuasan antara seseorang dengan yang lainnya.

Dari teori-teori tersebut dapat dijelaskan bahwa konsep kompensasi mengandung cakupan yang sangat luas dari pada sekedar pemberian upah dan gaji. Konsep upah dan gaji lebih menekankan pada balas jasa yang bersifat finansial saja, sedangkan kompensasi mencakup balas yang bersifat finansial maupun nonfinansial. Kompensasi yang berarti penghargaan atau ganjaran ternyata tidak sekedar berbentuk upah atau gaji sebagai pengangkatannya menjadi tenaga kerja pada sebuah organisasi.

Nawawi (1998:315) Mengemukakan bahwa penghargaan atau ganjaran sebagai kompensasi dapat dibedakan sebagai berikut :

- a. Kompensasi langsung adalah penghargaan yang disebut gaji atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.
- b. Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan lainnya bagi pekerja diluar gaji atau upah tetap dapat berupa uang atau barang.
- c. Insentif adalah penghargaan yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas serta kinerjanya menjadi meningkat dan sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu dapat berubah.

Banyak organisasi menerapkan sistem insentif dalam memberikan kompensasi guna meningkatkan kinerja para karyawannya. Pada umumnya sistem insentif yang diterapkan dalam insentif tingkat individu berupa bonus, komisi dan lain sebagainya. Tingkat kinerja dan produktivitas seharusnya dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan besarnya upah / gaji para pegawai / pekerja.

Pertimbangan ini selain untuk memenuhi aspek keadilan, juga akan mempengaruhi motivasi kerja yang akan bermuara pada kemampuan kompetisi bagi para pekerja, prestasi kerja karyawan merupakan faktor yang diperhitungkan dalam menentukan kompensasi.

Simamora (1997 : 539-544) menyatakan bahwa : "kompensasi terdiri atas gaji dan tunjangan, merupakan pengeluaran pokok yang secara kritis mempengaruhi posisi kompetitif perusahaan. Tingkat kompensasi menentukan gaya hidup, status, harga diri dan perasaan-perasaan karyawan terhadap organisasi, selain itu kompensasi dapat mempunyai imbas besar atas rekrutmen, motivasi, kinerja dan perputaran pegawai.

Kompensasi akan mempengaruhi motivasi dan kinerja pegawai, karyawan mendambakan bahwa kinerja mereka akan berkorelasi dengan imbalan-imbalan yang diperoleh dari organisasi. Setiap karyawan menentukan pengharapan-pengharapan mengenai imbalan atau kompensasi yang diterima apabila tingkat kinerja tertentu telah tercapai. Imbalan tersebut antara lain : Kenaikan pangkat, promosi, kenaikan gaji, pemberian insentif dan imbalan intrinsik seperti pengakuan dan peningkatan status. Dengan kompensasi yang baik serta sesuai dengan tingkat produktivitas yang tinggi diharapkan dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai.

Kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi/pengusaha harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk mempekerjakan, mempertahankan dan memberi imbalan terhadap kinerja setiap individu di dalam organisasi.

Adapun jenis-jenis kompensasi menurut Mathis dan Jackson (2002 : 118), imbalan dapat berbentuk *instrinsik* (internal) atau *ekstrinsik* (eksternal). Imbalan intrinsik antara lain termasuk pujian yang di dapatkan untuk menjelaskan suatu pekerjaan atau berhasil memenuhi beberapa tujuan kinerja. Imbalan ekstrinsik bersifat terukur memiliki bentuk imbalan moneter maupun non moneter. Komponen terukur dari program kompensasi terdapat pada kedua jenis umum kompensasi yaitu :

Kompensasi langsung, terdiri dari :

- Gaji Pokok
 - a. Upah
 - b. Gaji
 - c. Gaji variabel
 - d. Bonus
 - e. Insentif
 - f. Kepemilikan saham

Kompensasi tidak langsung :

- Tunjangan
 - a. Asuransi kesehatan
 - b. Libur pengganti
 - c. Dana pensiun
 - d. Kompensasi pekerja

Ada dua filosofi kompensasi yang mendasar menurut Robert L. Mathis (2002 : 121)

a. Orientasi kelayakan

Filosofi kelayakan dapat dilihat dibanyak organisasi yang secara tradisional telah memberikan kenaikan otomatis kepada karyawan setiap tahun, kebanyakan karyawan menerima presentase kenaikan yang sama atau hampir sama setiap tahunnya. Biasanya dalam organisasi yang mengikuti filosofi kelayakan ini. Kenaikan gaji menunjuk pada kenaikan biaya hidup apakah mereka itu terkait secara spesifik dengan indikator ekonomi atau tidak. Mengikuti filosofi kelayakan ini akhirnya berarti setiap karyawan terus bekerja sepanjang hidupnya, biaya pengusahapun meningkat dengan tidak memperhatikan kinerja karyawan atau tekanan kompetitif dari organisasi yang lain.

b. Orientasi kerja

Jika orientasi kerja ini diikuti, tidak seorangpun yang dijamin akan mendapatkan kompensasi dengan hanya menambah satu tahun lagi dalam melayani perusahaan. Malahan gaji dan insentif didasarkan pada

perbedaan kinerja diantara seluruh karyawan. Karyawan yang bekerja dengan baik akan mendapatkan kenaikan kompensasi yang lebih besar, mereka yang tidak berkinerja memuaskan menerima kenaikan yang kecil atau bahkan tidak ada kenaikan kompensasi. Dengan demikian karyawan yang berkinerja memuaskan harus mempertahankan atau meningkatkan diri, sehubungan dengan pandangan yang luas dari pasar tenaga kerja untuk pekerjaan mereka, dimana orang yang berkinerja buruk atau biasa saja akan jauh tertinggal.

2.1.3. Pengembangan Karir

Karir adalah semua pekerjaan yang dijalani seseorang sepanjang kehidupan kerjanya. (Werther & Davis, 1996 : 311). Karir adalah pola pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan (posisi jabatan, tugas pekerjaan, keputusan-keputusan dan interpretasi subjektif terhadap situasi pekerjaan) dan aktivitas yang dilakukan seseorang dalam kehidupan kerjanya. (Greenhaus dalam Ivancevich, 2001:428).

Karir adalah urutan posisi pekerjaan yang saling berhubungan baik dibayar ataupun tidak dibayar, yang membantu pegawai meningkatkan keterampilan, mencapai kesuksesan keberhasilan dalam pekerjaannya. (Dessler, 1997 : 384). Karir adalah pola peningkatan dalam pekerjaan sepanjang waktu kehidupan kerja seseorang, mencakup tahapan karir dan setiap tahapan terkait dengan usia dan kebutuhan pribadi (Ivancevich, 2001:429).

Karir suatu kemajuan seseorang dalam profesi atau pilihan bidang pekerjaan tertentu. Kemajuan yang dimaksud disini adalah peningkatan keberadaan subjek di dalam sebuah organisasi yang bergerak pada jenis / pilihan usaha tertentu". (Mathindas, 1997:111).

Karir dibedakan dengan bekerja seseorang yang bekerja lebih mengandung arti melakukan aktifitas yang bersifat rutin. Bekerja ada halnya menghasilkan uang dan keahlian tertentu pada bidang khusus, namun secara sosial tidak menempatkan seseorang pada posisi tertentu, karir yang

meningkat berarti bertambahnya kesanggupan untuk melakukan aktifitas tertentu dengan tingkat tanggung jawab dan kemampuan mengambil resiko sosial yang lebih tinggi, jadi karir mencakup dua aspek individual dan sosial, bukan semata-mata berpindahnya seseorang dari suatu posisi atau jenis pekerjaan lain, akan tetapi perpindahan tersebut di dasarkan pada hasil penilaian bahwa seseorang mengalami perkembangan yang mengikuti pola baku atas sejumlah kesanggupan mengkoordinasi dan mengembangkan lingkup tugas yang semakin kompleks.

Karir pada umumnya sering diartikan ide kita terus bergerak keatas dalam garis pekerjaan yang dipilih seseorang menurut Gibson dkk (1997:316), karir adalah rangkaian sikap dan perilaku yang dirasakan seseorang yang berhubungan dengan kegiatan dan pengalaman kerja atas rentang kehidupan seseorang. Bahwa karir berisikan sikap dan perilaku serta rangkaian kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan. Karir merupakan perjalanan pekerjaan seorang pegawai di dalam organisasi.

Handoko mendefinisikan karir adalah "semua pekerjaan atau jabatan yang dipunyai atau dipegang selama kehidupan seseorang.: istilah "karir" menurut Handoko pada umumnya menggunakan istilah tersebut dengan tiga pengertian :

- a. Karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau kelokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.
- b. Karir sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas – jalur karir.
- c. Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang, atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

Karir manajemen menurut Bevan dalam Thomson (1991:159) adalah :

Career management plans and shapes the progression of individual within an organization in accordance with assessments of organizational needs and performance, potential and preferences of individual members of the enterprise."

Dengan demikian karir dapat dikatakan adalah pola yang menggambarkan urutan-urutan posisi jabatan, mencakup tahapan yang dijalani seseorang sepanjang kehidupan kerjanya dan setiap tahap dipengaruhi oleh usia dan kebutuhan pribadi. Tipe karir menurut George and Jones (1999 : 272-276) ada empat tipe karir yaitu :

1. *Steady state careers* menggambarkan komitmen pegawai terhadap pekerjaan tertentu. Dengan tipe karir ini pegawai akan menjadi ahli dibidangnya dan biasanya termotivasi oleh pekerjaan itu sendiri dan memandang diri mereka sebagai professional.
2. *Linear careers* menggambarkan peningkatan pegawai dalam tanggung jawab, keterampilan dan jenjang jabatan dalam perusahaan. Tipe karir ini ditemui pada perusahaan dengan pandangan tradisional tentang karir (Woodall, 2000:46), dimana pegawai akan menjadi ahli pada salah satu fungsi dalam organisasi.
3. *Spiral careers* menggambarkan peningkatan pegawai melalui tipe pekerjaan yang berbeda-beda. Dengan tipe karir ini, pegawai meniti karir melalui antar fungsi dimana mobilitas lateral sama pentingnya dengan mobilitas vertical (Woodall, 2000:46)
4. *Transitory careers* menggambarkan tipe pekerjaan yang berbeda-beda yang dijalani individu dalam keahlian yang berbeda pula.

Mengacu pada gambaran tipe karir diatas, perusahaan biasanya memberikan peluang karir bagi pegawainya melalui tipe *linear career*. Namun disisi lain tidak tertutup kemungkinan perusahaan mengembangkan tipe *spiral career* terutama bagi pegawai yang potensial untuk dikembangkan hingga jenjang puncak.

Pada dasarnya siklus karir individu dalam perusahaan dapat dibedakan dalam tahapan-tahapan tertentu. Beberapa pandangan tentang siklus karir akan diuraikan dibawah ini.

Menurut Ivancevich (2001:429) karir seseorang terdiri dari empat tahapan yaitu :

- I. *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 profesional muda dengan penyedia. Untuk berhasil menjalani tahap ini, profesional muda tersebut harus mau menerima kondisi ketergantungan secara psikologis dengan senior/orang yang lebih berpengalaman, harus bersedia diarahkan oleh tokoh otoritas. Tahap ini berlangsung selama lima tahunan.

2. *Advancement* adalah tahap dimana profesional muda dituntut untuk bekerja secara mandiri dan menjalankan perannya sebagai independent contributor secara maksimal. Tahap ini merupakan tahap yang paling menentukan bagi perkembangan karir selanjutnya. Mereka yang berhasil adalah yang mampu mengembangkan kepercayaan diri.
3. *Maintenance* adalah tahap dimana seorang profesional dituntut untuk berperan sebagai mentor serta memperluas minat-minat dan perhatiannya terhadap orang lain diluar perusahaan. Sebagai mentor, diharapkan ia mampu membantu pegawai yang lebih muda mengatasi persoalan yang dihadapi dalam pekerjaan melalui pemberian informasi dan berbagai pengalaman.
4. *Strategy thinking* adalah tahap dimana individu diharapkan membentuk, mengarahkan perusahaan dimana ia bekerja melalui rencana strategic jangka panjang. Tidak semua orang menjalani tahapan ini. Namun para profesional yang belajar memberikan pengaruh dan secara proaktif menerapkan kepemimpinan melalui pemberian ide-ide, seleksi pegawai dan perancangan struktur organisasi akan berhasil pada tahap ini.

2.1.4. Kepuasan Kerja

Manusia pada hakikatnya ingin dihargai dan mendapat pengakuan dari orang lain, baik dari kelompoknya maupun dari luar kelompok sosialnya. Seperti halnya di dalam kantor atau institusi kerja, seorang karyawan juga memerlukan pengakuan dan penghargaan dari atasannya atas apa yang telah dia kerjakan untuk kantornya. Penghargaan ini tidak selalu berupa materi ataupun benda, akan tetapi bisa juga berupa pujian, sapaan, perhatian dan sebagainya. Sehingga dia bisa merasa bahwa dirinya dihargai oleh orang lain

dan hal itu kemungkinan bisa menimbulkan rasa puas didalam dirinya (Soekidjo, 2009 : 11).

Lock (dalam Luthans, 1995) mengemukakan: "*Job Satisfaction is a pleasureable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience.*" (Kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja).

Kemajuan ilmu pengetahuan yang makin pesat pada dewasa ini terutama dalam bidang teknologi, telah mengakibatkan menurunnya potensi penggunaan tenaga manusia dalam bidang industri dengan diketemukannya mesin-mesin serta penggunaannya dalam industri telah mendesak fungsi dari tenaga manusia didalam kerja. Sekalipun demikian tenaga manusia tetap memegang peranan yang cukup penting, betapapun sempurnanya peralatan kerja. Tanpa adanya tenaga manusia sekalipun hanya sederhana, katakanlah hanya sebagai operator komputer untuk menjalankan computer maka perusahaan tersebut tidak ada artinya, tidak ubahnya seonggok besi tua yang menantikan saat kemusnahan.

Dikatakan oleh Louis tentang pentingnya unsure manusia dalam menjalankan roda organisasi, dikutip oleh As'ad (1987:104):

"Betapapun sempurnanya rencana-rencana, organisasi dan pengawasan serta penelitiannya, bila mereka tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat dan gembira maka suatu organisasi tidak akan mencapai hasil yang maksimal".

Dari uraian Allen ini dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor manusia ternyata cukup berperan dalam mencapai hasil sesuai dengan tujuan perusahaan dan organisasi.

Menurut Wexly dan Yuki (1997) yang disebut kepuasan kerja ialah "*Is the way an employee feels about his or her job*". Ini berarti kepuasan kerja sebagai "perasaan seseorang terhadap pekerjaan". Tiffin berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Kemudian Blum (1956) mengemukakan bahwa kepuasan kerja

merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja.

Dari batasan-batasan mengenai kepuasan kerja di atas sebenarnya batasan yang sederhana dan operasional menurut As'ad "Perasaan seseorang terhadap pekerjaan". M dissatisfiers anthis (2000:98) berpendapat bahwa "Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dan mengevaluasi pengalaman kerja seseorang".

Ketika kepuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Kepuasan kerja banyak dimensi secara umum tahap yang diamati adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengalaman, hubungan antar supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju, setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri.

Hasibuan (2000:199) mengemukakan bahwa : " Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan". Sikap tersebut menurut hasibuan dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja itu sendiri dinikmati baik dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi keduanya. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Sedangkan kepuasan diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya agar dapat memenuhi kebutuhan. Adapun kombinasi kedua kepuasan diatas adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaan. Dijelaskan juga bahwa tolak ukur tingkat kepuasan kerja yang tidak mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya diukur dengan kedisiplinan, modal kerja, dan *turnover*nya.

Berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, Hasibuan merinci 7 faktor yaitu: (1) Balas jasa yang adil dan layak,

(2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, (3) Berat ringan pekerjaan, (4) Suasana dan lingkungan pekerjaan, (5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, (6) Sikap pimpinan dan (7) Sifat pekerjaan.

Handoko (1999:193) mengemukakan definisi yang hampir sama :

"Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan". Selanjutnya Mangkunegara (2000:117) menguraikan pendapat Davis (1985:99) bahwa :

"Job satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation, and size of the organization in which an employee work".

Adapun variabel-variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja menurut Mangkunegara, sesuai dengan pendapat Davis (1985:99) adalah :

1. *Turnover*, kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan dengan *turnover* pegawai yang rendah dan sebaliknya pegawai yang kurang puas biasanya *turnover*nya lebih tinggi.
2. Tingkat absensi, pegawai yang kurang puas sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subyektif.
3. Umur, ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan, sedangkan yang lebih muda sering menemukan kesenjangan antara harapan dengan realita kerja.
4. Tingkat pekerjaan, pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas, menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.
5. ukuran organisasi, besar kecilnya suatu organisasi berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi menurutnya ada dua yaitu :

1. Faktor pegawai, kecerdasan, kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan pekerjaan.

Wherther (1996:501) mendefinisikan kepuasan kerja : "*Job satisfaction is favorableness or unfavorableness with which employee view their work*"

Dijelaskan oleh Wherther, seperti juga motivasi, kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh lingkungan, sedangkan pekerjaan itu sendiri dapat menimbulkan kepuasan melalui desain pekerjaan.

Lebih jauh Robbin (1998:152) menguraikan faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja yakni :

- ❖ *Mentally challenging work* (tantangan pekerjaan) : Karyawan lebih menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan pada karyawan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan, dan menawarkan sejumlah tugas yang bervariasi, kebebasan, dan feed back mengenai sebaik apa yang dikerjakan.
- ❖ *Equitable rewards* (kesamaan imbalan) : Karyawan menginginkan sistem penggajian dan kebijakan promosi yang sesuai dengan harapan karyawan.
- ❖ *Supportive working conditions* (kondisi kerja yang mendukung) : Karyawan diperhatikan dengan baik dalam hal lingkungan kerja, baik kenyamanannya maupun fasilitas untuk bekerja.
- ❖ *Supportive colleagues* (rekan kerja yang mendukung) : orang lebih ingin mencapai pekerjaan yang lebih besar dibandingkan uang atau materi lainnya. Sebagian besar, bekerja juga memenuhi kebutuhan untuk interaksi sosial.
- ❖ *The personality-job fit* (kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan) : Menurut kesimpulan penelitian Holland's bahwa kesesuaian antara

kepribadian seorang karyawan dengan pekerjaan mengakibatkan kepuasan seseorang.

Tidak ada satu batasan dari kepuasan kerja/pekerjaan yang dirasakan paling sesuai oleh para penulis dan peneliti. Siegel dan Lane (1982) menerima batasan oleh Locke yaitu, Bahwa kepuasan kerja adalah :

"The appraisal of one's job as attaining or allowing the attainment of one's important job values, providing these values are congruent with help fulfill one's basic need".

Secara singkat, tenaga kerja yang puas dengan pekerjaannya merasa senang dengan pekerjaannya. Dari batasan Locke diatas juga dapat disimpulkan adanya dua unsur yang penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan.

Howell dan Dipboye (1986) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaan.

Menurut Wexley dan Yukl (1997:99) teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu:

1. *Discrepancy theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter (1961). Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there "is now"*).

Kemudian Locke (1969) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung kepada *discrepancy* antara *should be expectation, need atau value*. Dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah dipenuhi.

Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu bahwa standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

2. *Equity theory*

Equity theory dikembangkan oleh Adam (1963). Adapun pendahulunya dari teori ini adalah Zaleznik (1958) dikutip dari Locke (1969). Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasa adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun ditempat lain.

Menurut teori ini elemen-elemen dari *equity* ada tiga yaitu : input, out comes, comparison person, dan *equity-inequity* (Wexley dan Yukl, 1977). Ini berarti input adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan. Dalam hal ini misalnya : *education, experience, skill, amount of effort expected, number of hours worked, and personal tools*.

Adapun yang dimaksud out comes ialah ; segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaan seperti : *pay, fringe, benefits, status symbols, recognition for achievement or self expression*, sedangkan yang dimaksud dengan *comparison person* adalah kepada orang lain kepada siapa karyawan membandingkan rasio input-out comes yang dimilikinya. *Comparison person* ini bias berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau ditempat lain, atau bias pula dengan dirinya sendiri diwaktu lampau.

3. *Two factor theory*

Prinsip dari teori ini ialah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda (Herzberg : 196). Artinya, kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variable

yang kontinyu. Teori ini pertama kali ditemukan oleh Herzberg (1959). Membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok : kelompok *satisfiers* atau *motivator* dan kelompok *dissatisfiers*. *Satisfiers* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari, *Achievement, recognition, work it elf, responsibility and advancenmet.*

Dissatisfiers ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari : *company policy and administration, supervision technical, salary, interpersonal relations, working condition, job security,* dan status (Wexley dan Jukl, 1977:103).

Burt Mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja tersebut ialah :

1. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain :

- Hubungan antara manager dengan karyawan
- Faktor fisis dan kondisi kerja
- Hubungan sosial diantara karyawan
- Sugesti dari teman sekerja
- Emosi dan situasi kerja

2. Faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan :

- Sikap orang terhadap pekerjaan
- Umur orang sewaktu bekerja
- Janis kelamin

3. Faktor-faktor luar yang berhubungan dengan :

- Keadaan keluarga
- Rekreasi
- Pendidikan

Pendapat yang lain dikemukakan oleh Ghiselli dan Brown (1950) dalam As'ad (1998:114-115) mengemukakan adanya lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yakni :

a. Kedudukan (posisi)

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah.

b. Pangkat (golongan)

Pada pekerjaan yang mendasar perbedaan tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya.

c. Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan.

d. Jaminan Finansial dan Jaminan Sosial

Masalah finansial dari jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

e. Mutu Pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (*sense of belonging*).

Seringkali cara-cara yang ditempuh pihak manajemen untuk meningkatkan produktivitas karyawan dengan cara menaikkan gaji atau upah kerja, menurut pendapat mereka gaji merupakan faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Pendapat ini tidak seluruhnya salah, sebab dengan mendapatkan gaji ia akan dapat melangsungkan kehidupan sehari-hari. Gaji hanya memberikan kepuasan sementara karena kepuasan terhadap gaji sampai dipengaruhi oleh kebutuhan dan nilai orang yang bersangkutan (Hulin 1996, As'ad, 1998 :115).

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut BUM (1956) dalam As'ad (1998 : 116) :

- a. Kesempatan untuk maju
Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- b. Keamanan kerja
Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita.
- c. Gaji
Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diterimanya.
- d. Perusahaan dan manajemen
Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.
- e. Pengawasan
Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasan.
Supervisor yang buruk dapat berakibat obsesi dan turn over.
- f. Faktor intrinsik dari pekerjaan
Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- g. Kondisi kerja
Termasuk disini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyinaran, kantin, dan tempat parkir.
- h. Aspek sosial dalam pekerjaan
Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.
- i. Komunikasi
Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atas untuk mau mendengar, memahami dan

mengakui pendapat ataupun prestasi karyawan sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

j. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, inti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat akan menimbulkan rasa puas.

Penelitian yang dilakukan oleh Caugeni dan Claypool (1978) menemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas adalah : prestasi kerja, penghargaan, kenaikan jabatan, pujian, sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan adalah : kebijaksanaan perusahaan, supervisor, kondisi kerja, dan gaji.

Dari berbagai pendapat diatas dapat dirangkum mengenai faktor-faktor kepuasan kerja, yaitu :

- a. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar sesama karyawan dengan atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaan.
- b. Faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan kejiwaan karyawan yang meliputi minat ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan ketrampilan.
- c. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.
- d. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan dan sebagainya.

2.2. Kerangka Berfikir

Karyawan merupakan suatu aset utama dari suatu organisasi, karena karyawan bertindak sebagai subjek untuk merencanakan, melaksanakan dan

mengendalikan seluruh proses pencapaian tujuan organisasi. Dalam melakukan pekerjaannya, karyawan mempunyai ide, pendapat, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaan. Sikap tersebut ada yang positif dan ada yang negatif tergantung pada aspek-aspek baik yang berkaitan dengan pribadi karyawan itu sendiri maupun yang berkaitan dengan organisasi. Aspek pribadi misalkan kemampuan, ketrampilan, pengalaman, pendidikan dan pengetahuan lainnya yang dibutuhkan. Sedangkan aspek organisasiantara lain pengembangan karir, kompensasi yang layak dan adil, kepuasan kerja, kondisi lingkungan kerja, sarana dan model kepemimpinan. Pada akhirnya sikap-sikap tersebut dapat menentukan tingkat prestasi kerja karyawan terhadap pekerjaannya.

Noe (2000:365) mengemukakan hasil penelitian terhadap karyawan yang menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja yang rendah akan mengakibatkan *turnover* karyawan tinggi, dan apabila karyawan merasa kepuasannya kerjanya tinggi maka tingkat turnover karyawan menjadi rendah.

Hani Handoko (1999:196) dengan mengutip pendapat dan sayles (1980:5-6) mengenai hubungan antara prestasi dan kepuasan kerja menguraikan bahwa kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat bosan, emosinya tidak stabil, datang terlambat, sering absen dan tidak mempunyai motivasi untuk bekerja. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya akan mempunyai prestasi kerja yang baik serta motivasi untuk bekerja lebih tinggi.

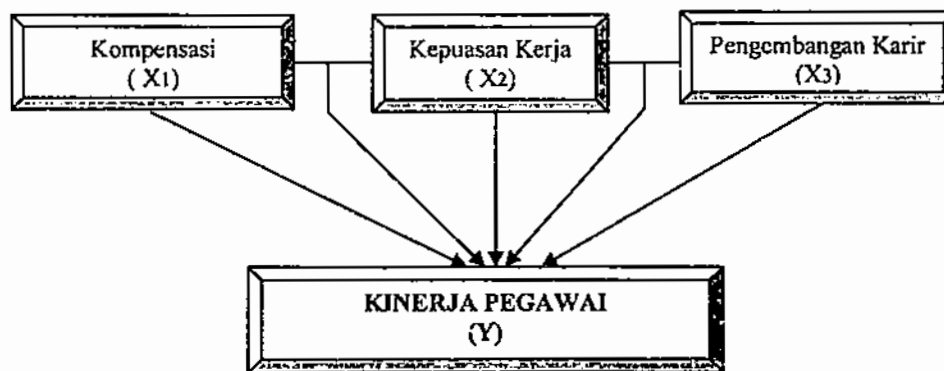
Berdasarkan pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan produktivitas, motivasi dan prestasi kerja karyawan. Sistem pemberian kompensasi yang memadai dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan dan mempertahankan karyawan yang potensial serta merupakan faktor yang dapat menarik calon pegawai yang berkualitas untuk bergabung. Dalam pemberian kompensasi harus berdasarkan keadilan dan nilai yang kecukupan agar para pekerja dapat meningkatkan prestasi kerja.

Karir pada umumnya sering diartikan ide kita yang terus bergerak keatas dalam garis pekerjaan yang dipilih seseorang (Gibson 1997:316). Semakin baik karir seseorang maka akan semakin tinggi kinerjanya, pengembangan karir seseorang juga berpengaruh pada motivasi kerja karena karir merupakan suatu kebutuhan aktualisasi diri yang dibutuhkan oleh seseorang dalam menjalankan tugasnya.

2.3. Model Analisis

Bertitik tolak dari konsep-konsep teoritis diatas, terlihat dengan jelas bahwa kompensasi (X1), kepuasan kerja (X2), dan pengembangan karir (X3) sebagai variabel bebas (*independen variable*) memiliki hubungan dengan variabel kinerja sebagai variabel terikat (*dependent variable*). Konstelasi hubungan antarvariabel tersebut dapat digambarkan dalam model analisis penelitian sebagai berikut:

Gambar. 2.3



Paradigma penelitian sendiri dapat diartikan sebagai pandangan atau model, atau pola pikir yang dapat menjabarkan berbagai variabel yang akan diteliti kemudian membuat hubungan antara suatu variabel dengan variabel yang lain sehingga akan mudah dirumuskan masalah penelitiannya, pemilihan teori yang relevan, rumuskan hipotesis yang diajukan, metode/strategi penelitian, instrumen penelitian, teknik analisa yang akan digunakan serta kesimpulan yang diharapkan (Sugiyono, 2002; 119).

2.4. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang didasarkan pada kajian teori dan asumsi. Karena itu hipotesis disebut pula sebagai jawaban teoritis. Oleh karena itu berdasarkan pembahasan tinjauan pustaka, kerangka berfikir dan model analisis di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

a. H_{a1} : Terdapat pengaruh Kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

H_{o1} : Tidak terdapat pengaruh Kompensasi terhadap kinerja pegawai pegawai pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

b. H_{a2} : Terdapat pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

H_{o2} : Tidak terdapat pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

c. H_{a3} : Terdapat pengaruh Pengembangan Karir terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

H_{o3} : Tidak terdapat pengaruh Pengembangan Karir terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

d. H_{a4} : Terdapat pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Pengembangan karier secara bersama-sama terhadap Kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

H_{o4} : Tidak terdapat pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Pengembangan karier secara bersama-sama terhadap Kinerja

pegawai pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

2.5. Operasionalisasi Konsep

Dalam penelitian ini melibatkan tiga variabel bebas yakni kompensasi (X1), kepuasan kerja (X2), dan pengembangan karier (X3) dan satu variabel terikat yaitu Kinerja (Y). Untuk memperjelas batasan masing-masing variabel tersebut, maka perlu penegasan secara operasional dalam bentuk definisi operasional variabel sebagai berikut:

1. Kinerja (*performance*) / (Y) adalah merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.
2. Kompensasi / (X1) adalah balas jasa yang diberikan kepada pegawai atas pekerjaan yang dilakukan yang meliputi: gaji/upah tetap, ditambah fasilitas dan insentif lainnya baik berupa finansial maupun non finansial.
3. Kepuasan Kerja / (X2) adalah Kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.
4. Pengembangan karir / (X3) adalah usaha merespons kebutuhan karir karyawan dengan menyediakan program-program untuk memenuhi kebutuhan karir individu bagi pengembangan dirinya sekarang dan di masa depan melalui tahap eksplorasi, penanaman, perawatan, dan pelepasan.

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

Tabel. 2.5.
Definisi Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
1.	KINERJA (Bernardin dan Russel)	- Kemampuan	-Keahlian dalam bekerja -Keterampilan dalam bekerja -Disiplin dalam bekerja	Linkert
		- Sikap	-Semangai kerja yang tinggi -Kepribadian yang kuat	
		- Hasil Kerja	- Kualitas : Mutu yang baik, ketelitian dan efisiensi - Kualitas : kecepatan dan ketepatan waktu	
2.	KOMPENSASI (Jhon M.Ivansevich, Stephen P. Robbins, Henry Simamora)	Instrinsik (Internal)	- Keadilan internal - Keamanan Kerja - Kemajuan karir/kemungkinan berkembang - Penghargaan reward	Linkert
		Ekstrinsik (Eksternal)	- Upah/Gaji, - Prestasi - Insentif/Tunjangan - Asuransi - Keadilan Penggajian	
3.	KEPUASAN KERJA (Minnesota Satisfaction Quisionare dari D.J. Weiss et.al)	- Faktor Psikologis	- Perasaan saat bekerja - Bakat & minat saat bekerja - Pemanfaatan waktu kerja - Reward (penghargaan prestasi)	Linkert
		- Faktor Sosial	- Komunikasi kepada atasan - Hubungan antar sesama rekan kerja - Lingkungan dan suasana Kerja - Jenis pekerjaan	
		- Faktor Fisik	- Jenis pekerjaan sesuai - Kondisi lingkungan kerja - Kondisi ruangan kerja - Kondisi kesehatan karyawan	
		- Faktor Finansial	- Besaran Gaji sesuai harapan - Jaminan Kesejahteraan - Sarana/prasarana	
4.	PENGEMBANGAN KARIR (Jhon M. Ivancevich, Woodall)	- Individu	- Eksplorasi diri - Penanaman nilai-nilai - Pemeliharaan karir - Kesempatan menduduki jabatan	Linkert
		- Organisasi	- Pelepasan pencapaian keberhasilan - Peluang promosi secara terbuka - Kejelasan analisa jabatan	
		- Informasi	- Keterbukaan Jalur Karir/ jenjang karir - Transparansi peluang promosi - Kesesuaian Peluang karir	

		- Penyuluhan	- Training yang menunjang pekerjaan - Pendidikan - Kursus.	
--	--	--------------	--	--

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

Tabel.
Alternatif jawaban dan Skor

No	Jawaban Responden	Skor
1.	Sangat setuju/ Sangat Memuaskan	5
2.	Setuju/Memuaskan	4
3.	Ragu-ragu	3
4.	Tidak setuju/Tidak Memuaskan	2
5.	Sangat Tidak Setuju/Sangat Tidak Memuaskan	1

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

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab tentang penelitian ini akan diuraikan populasi dan sampel yang digunakan, pendekatan penelitian yang digunakan, sumber metode data, teknik pengumpulan data, variabel dan instrumen penelitian, metode analisis data, dan uji validitas-realibilitas instrumen.

3.1. Populasi Dan Sampel

3.1.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2002:59). Berdasarkan definisi tersebut maka jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 84 orang, dimana angka 84 merupakan jumlah Pejabat Struktural Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum Dan HAM RI yang terdiri dari :

- 1 (satu) orang Eselon I : (Direktur Jenderal)
- 6 (enam) orang Eselon II : (Direktur/Sekretaris Ditjen.)
- 25 (dua puluh lima) orang Eselon III : (Kabag/Kasubdit)
- 52 (lima puluh dua) orang Eselon IV : (Kasubbag/Kasie)

Tabel 3.1.1

Unit Organisasi	Eselon I	Eselon II	Eselon III	Eselon IV	Jumlah
1. Sekretariat	1	1	5	11	18
2. Dit. Perancangan	-	1	5	11	17
3. Dit. Harmonisasi	-	1	4	9	14
4. Dit. P.K.P	-	1	4	8	13
5. Dit. Litigasi	-	1	3	6	10
6. Dit. Fasilitasi Perda	-	1	4	7	12
Jumlah	1	6	25	52	84

Sumber: Bezzeting pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian dan HAM RI per 1 Juni 2010

3.1.2. Sampel

Sugiyono (2009:116) mengatakan “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili)”.

Sedangkan Nasution (1991:135) mengatakan bahwa: “Mutu penilaian tidak selalu ditentukan oleh besarnya sampel, akan tetapi oleh kokohnya dasar-dasar teorinya, oleh desain penelitiannya, serta mutu pelaksanaan dan pengolahannya”. Selanjutnya dikuatkan lagi oleh Arikunto (1996:107) yang mengemukakan bahwa “Untuk sekedar ancer-ancer apabila subjek kurang dari 100, maka lebih baik sampel diambil dari jumlah keseluruhan populasi”.

Oleh karena alasan yang telah disebutkan diatas, maka dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh, maksudnya adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2009 : 122), tujuan dalam penelitian ini adalah ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Dengan demikian jumlah sampel yang diperoleh untuk penelitian ini berasal dari populasi yang berjumlah 84 orang sekaligus sebagai sampel uji coba instrumen penelitian untuk keperluan validitas dan reliabilitas.

3.2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Sebelum digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, kuesioner sebagai instrumen penelitian terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan

dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 2003: 87). Mengingat kuesioner dalam bentuk skala Likert menghasilkan data ordinal, maka uji validitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan statistik korelasi Rank Spearman (Spearman Rho) untuk tiap-tiap butir pernyataan dengan rumus sebagai berikut (Supranto, 2001: 310):

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

Keterangan :

ρ = koefisien korelasi Spearman Rank

n = Jumlah sampel

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

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

Keterangan:

r_{tot} = Angka reliabilitas seluruh item

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

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan data primer dengan menggunakan penyebaran angket (questioner) kepada seluruh responden yang telah disiapkan, meliputi pegawai dilingkungan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan HAM yang telah menduduki jabatan struktural. Butir-butir pertanyaan/pernyataan dalam kuisisioner yang dibagikan kepada responden tersebut disiapkan sedemikian rupa sehingga diharapkan tidak akan

menyulitkan mereka di dalam pengisiannya. Untuk itu kuisisioner dibuat dengan menggunakan bahasa yang sederhana namun jelas dan dengan jumlah yang tidak terlalu banyak namun terfokus, dan menggunakan pertanyaan-pertanyaan tertutup (*closed-ended question*). Dengan menggunakan pertanyaan tertutup artinya responden tinggal memilih dari daftar jawaban yang telah tersedia, dengan maksud untuk mengurangi kesalahpahaman menjawab dan lebih mudah serta lebih cepat untuk meresponnya.

Selain itu pengumpulan data juga dilakukan dengan dukungan data sekunder. Data sekunder diperoleh dari sumber informasi teoritis melalui studi kepustakaan yang meliputi: buku-buku, artikel, laporan, buletin, peraturan atau perundang-undangan, dan dokumen-dokumen lain yang dinilai berkaitan erat dengan bidang yang diteliti.

3.4. Variabel Dan Instrumen

3.4.1. Variabel

Terdapat 4 (empat) variabel utama dalam penelitian ini, yaitu variabel Kompensasi, variabel Kepuasan Kerja dan variabel Pengembangan Karir (ketiganya sebagai variabel independen) dan variabel kinerja pegawai (variabel dependen).

Variabel independen sering disebut sebagai variabel stimulus, predictor, atau variabel bebas karena variabel ini merupakan variabel yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Sedangkan variabel dependen sering disebut variabel output, kriteria, konsekuen atau variabel terikat, karena ini merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat dari adanya variabel independen.

3.4.2. Instrumen

Penelitian ini akan menggunakan instrumen untuk mengukur variabel yang diteliti dan mendapatkan data yang seakurat mungkin. Karena di dalam penelitian ini terdapat tiga variabel, maka instrumen didalam kuesioner akan mengacu kepada 4 (empat) hal dasar yaitu,:

- Instrumen untuk mengukur variabel Kompensasi
- Instrumen untuk mengukur variabel Kepuasan Kerja
- Instrumen untuk mengukur variabel Pengembangan Karir
- Instrumen untuk mengukur variabel kinerja pegawai.

Setiap instrumen diatas mempunyai skala sebagai seperangkat aturan yang diperlukan untuk mengkuantitatifkan data dari pengukuran suatu variabel. Titik tolak dari penyusunan instrumen adalah variabel-variabel penelitian yang telah ditetapkan untuk diteliti, dari variabel-variabel tersebut ditentukan indikatornya, yang akan diukur dan dari indikator inilah kemudian dijabarkan menjadi butir-butir pertanyaan atau pernyataan yang berbentuk kuesioner.

3.5. Metode Analisis Data

Dari data-data yang telah terkumpul kemudian dibuat analisis untuk menjawab pertanyaan penelitian. Dalam penelitian ini semua proses perhitungan statistik dilakukan dengan menggunakan program *Statistical Package for Social Science (SPSS) for Windows Ver 17.0*.

3.5.1. Analisis Deskriptif

Ditinjau dari tujuan penelitian yang ingin dicapai, tipe penelitian ini adalah “deskriptif-analitis”. Analisis ini merupakan statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberikan gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya. Dalam penelitian ini akan diberikan penyajian data hasil penelitian dengan menggunakan tabel, karena dianggap lebih efisien dan cukup komunikatif. Dari statistik deskriptif ini akan didapatkan karakteristik data sampel penelitian.

Selain ingin mendapatkan gambaran penyebab timbulnya kinerja pegawai, penelitian ini juga ingin melihat kekuatan pengaruh antara aspek kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan dengan metode survai, menurut Singaribun

dan Effendi (1998), penelitian survai merupakan penelitian lapangan yang dilakukan terhadap anggota sample dari suatu populasi tertentu, dimana pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan secara sampel jenuh dengan menggunakan kuesioner berskala likert, dengan skor 1,2,3,4,5 kepada para pegawai. Analisis statistik parametrik dimaksudkan untuk menguji hipotesis. Mengingat data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner yang dibuat berdasarkan skala Likert adalah data ordinal, maka terlebih dahulu datanya dinaikkan menjadi skala interval dengan *method of successive interval* (MSI). Langkah-langkah yang ditempuh adalah sebagai berikut (Al Rasyid, 1993: 131):

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

$$P_i = F_i/N$$

- c. Jumlahkan P (proporsi) secara berurutan untuk setiap item pertanyaan, sehingga didapatkan hasil proporsi kumulatif.

$$P_{ki} = P_k (i-1) + P_i$$

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

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

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

3.5.2. Analisis Regresi

Sehubungan dengan hipotesis pada bab sebelumnya yang menduga adanya hubungan kausal atau fungsional pada variabel penelitian ini, selanjutnya dilakukan suatu analisis linier sederhana (tunggal) dan analisis berganda. Analisis statistik parametrik menggunakan rumus-rumus sebagai berikut:

a. Regresi Linear Sederhana (tunggal)

Regresi linear sederhana (tunggal) dimaksudkan untuk menguji hubungan dan kontribusi satu variabel bebas terhadap variabel terikat. Dengan didasarkan pada hubungan fungsional atau kausal satu variabel bebas dengan satu variabel terikat. Persamaan umum regresi linear sederhana adalah :

$$Y = a + bX, \text{ dimana :}$$

Y = Subyek dalam variabel terikat yang diprediksikan

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

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

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

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

$$a = Y - b X, \text{ dimana ;}$$

a = Nilai Konstanta

Y = Rataan Variabel Y

X = Rataan Variabel X

N = Jumlah Contoh

b. Regresi Linear Berganda (resultant/gabungan)

Regresi berganda dilakukan untuk menguji hubungan dan kontribusi masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Dengan didasarkan pada hubungan fungsional atau kausal tiga variabel bebas dengan satu variabel terikat.

Dalam analisis penelitian ini, kuantitatif diperoleh dari hasil survei dianalisis untuk dapat menjelaskan hubungan kausal antara variabel yang mempengaruhi dengan yang dipengaruhi dan disajikan dalam bentuk model persamaan umum regresi linear berganda dengan 3 (tiga) variabel sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Y = Kinerja

a = Nilai Konstanta

b = Nilai Koefisien Regresi

X₁ = Kompensasi

X₂ = Kepuasan Kerja

X₃ = Pengembangan Karir

Untuk mencari nilai a, b₁, b₂, b₃ dapat digunakan formula berikut :

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

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

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

$$a\sum X_3 + b_1\sum X_1X_3 + b_3\sum X_3^2 = \sum X_3Y$$

c. Perhitungan Nilai Koefisien Korelasi

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

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

r_{xy} = Koefisien Korelasi

n = Jumlah Subyek

X = Skor Setiap Item

Y = Skor Total

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

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

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

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

d. Perhitungan Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) yang tercipta dalam persamaan regresi digunakan untuk menjawab hipotesa. Menjelaskan secara umum dari variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama-sama dalam persamaan regresi. Nilai R^2 berada pada interval $0 \leq R^2 \leq 1$.

Secara logika dapat diketahui, maka baik estimasi model dalam menggambarkan data, jika nilai R^2 makin mendekati ke nilai 1 maka pengaruh ketiga variabel bebas (independen) yang digunakan dalam persamaan regresi terhadap variabel terikat (dependen) adalah sangat kuat. Dalam hal ini nilai R^2 dapat diperoleh dengan rumus :

$$R^2 = (r)^2 \times 100\%$$

dimana :

R^2 = Koefisien Determinasi

r = Koefisien Korelasi

e. Uji Hipotesis dengan Uji t dan Uji F

Uji hipotesis dengan Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas (X_1), (X_2), (X_3) berpengaruh secara signifikan di dalam persamaan regresi yang digunakan terhadap variabel terikat (Y), yaitu dengan melihat taraf signifikan t. Jika t hitung lebih kecil ($<$) dari 0,05 maka hipotesis diterima, yang berarti ketiga variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini secara parsial atau individual mempunyai hubungan yang signifikan dengan variabel dependennya. Sebaliknya jika signifikansi t hitung lebih besar ($>$) dari 0,05 maka hipotesis ditolak, yang berarti ketiga variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini secara parsial atau individual tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan variabel dependennya.

Rumus yang digunakan adalah :

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

r = Koefisien Korelasi

n = Jumlah Sampel

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

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

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

Uji hipotesis dengan Uji F digunakan untuk menguji hubungan tiga variabel bebas (X_1 , X_2 , X_3) secara bersama-sama atau berganda dengan variabel terikat (Y). Uji statistik F ini dilakukan dengan membandingkan

signifikansi F dengan tingkat signifikansi tertentu. Jika nilai F hitung lebih kecil (<) dari 0,05 maka hipotesis diterima. Namun jika nilai signifikansi F hitung lebih besar (>) dari 0,05 maka hipotesis ditolak.

Rumus yang digunakan adalah :

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

R^2 = Koefisien Determinasi

K = Jumlah Variabel Bebas

n = Jumlah Sampel

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

Analisa data juga dilakukan dengan menggunakan alat statistik korelasi Spearman's Rho, yaitu memanfaatkan perangkat *Statistical Product and Service Solution (SPSS) 17,0 for Windows* untuk mengetahui tingkat kontribusi atau pengaruh (R^2), antara lain:

1. Kompensasi terhadap Kinerja ($X1 \longrightarrow Y$)
2. Kepuasan kerja terhadap Kinerja ($X2 \longrightarrow Y$)
3. Pengembangan karir terhadap kinerja ($X3 \longrightarrow Y$)
4. Kompensasi, Kepuasan kerja dan Pengembangan karir terhadap Kinerja Pegawai ($X1, X2, X3 \longrightarrow Y$)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan Gambaran umum oleh penelitian yang berdiri atas: sejarah singkat berdirinya Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan, Tugas dan Fungsi serta susunan organisasi, Visi dan Misi serta sumber daya manusia pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan. Selain itu bab ini juga menjelaskan tentang hasil uji validitas dan reabilitas, analisis deskriptif, pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian.

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan adalah unsur pelaksana di lingkungan Departemen Hukum dan HAM dengan tugas membantu Menteri dalam menyelenggarakan tugas di bidang peraturan perundang-undangan. Penelitian ini mengambil objek pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI yang kami uraikan dengan rincian sebagai berikut:

4.1.1 Sejarah Singkat Berdirinya Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan

Direktorat Jenderal (disingkat Ditjen) adalah merupakan unsur pelaksana pada Kementerian Negara Republik Indonesia yang mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidangnya. Direktorat Jenderal dipimpin oleh Direktur Jenderal (disingkat Dirjen) yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Menteri.

Direktorat Jenderal ini memiliki fungsi menyelenggarakan antara lain :

- a. perumusan kebijakan Kementerian di bidangnya.
- b. pelaksanaan kebijakan Kementerian di bidangnya.
- c. penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidangnya.
- d. pemberian bimbingan teknis dan evaluasi.
- e. pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal.

Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan adalah unit Eselon I di bawah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan (Ditjen PP) mulai berdiri secara resmi sejak tahun 2000. Unit ini merupakan unit baru dalam jajaran (saat itu) Departemen Hukum Dan Perundang-undangan yang dibentuk berdasarkan Keppres 136 Tahun 1999 yang kemudian ditindaklanjuti dalam surat Keputusan Menteri Hukum Dan Perundang-undangan No. M.03.PR.07.10 Tahun 2000 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Hukum dan Perundang-undangan.

Pada awalnya Direktorat Jenderal ini terdiri atas 1 Sekretariat Direktorat Jenderal dan 3 Direktorat yaitu: (1) Direktorat Perancangan peraturan Perundang-undangan, (2) Direktorat Harmonisasi Peraturan Perundang-undangan dan (3) Direktorat Kerjasama Dan Publikasi. Jumlah unit kerja ini tidak berubah ketika terjadi perubahan nama departemen menjadi Departemen Kehakiman Dan Hak Asasi Manusia sebagaimana ditetapkan dalam Keppres 165 Tahun 2000 dan kemudian dijabarkan dalam Keputusan Menteri Kehakiman Dan Hak Asasi Manusia Nomor M.01-PR.07.10 Tahun 2001 tanggal 6 Februari 2001 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Departemen Kehakiman Dan Hak Asasi Manusia, yang kemudian dicabut dan diganti dengan Keputusan Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia RI Nomor M.04-PR.07.10 Tahun 2004 tanggal 8 Juni 2004 tentang hal yang sama. Pada tahun 2004 DitJen PP mendapat tambahan 2 direktorat baru, sehingga jumlah direktorat pada DitJen PP menjadi 1 Sekretariat Direktorat Jenderal dan 5 Direktorat yaitu : (1) Direktorat Perancangan Peraturan Perundang-undangan, (2) Direktorat Harmonisasi, (3) Direktorat Kerjasama dan Publikasi, (4) Direktorat Litigasi dan (5) Direktorat Fasilitasi Peraturan Daerah.

Seiring dengan perkembangan kelembagaan serta guna penyempurnaan nomenklatur pada unit-unit organisasi, maka pada tahun 2005 dengan terbitnya Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor: M.03.PR.07.10 tahun 2005 Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan mengalami perubahan kembali, yaitu ada perubahan pada

Direktorat Kerja Sama dan Publikasi sehingga menjadi: (1) Sekretariat Direktorat Jenderal, (2) Direktorat Perancangan Peraturan Perundang-undangan, (3) Direktorat Harmonisasi Peraturan Perundang-undangan, (4) Direktorat Publikasi, Kerja Sama dan Pengundangan Peraturan Perundang-undangan, (5) Direktorat Litigasi Perundang-undangan dan (6) Direktorat Fasilitas Perancangan Peraturan Daerah. Peraturan Menteri tersebut kemudian disempurnakan lagi menjadi Nomor : M.09.PR.07-10 tahun 2007.

Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dapat dikatakan merupakan penjelmaan dan penyempurnaan dari suatu unit kerja khusus yang telah ada sebelumnya di DepKumHAM. Agaknya akan terlalu panjang untuk menelusuri sejarah perkembangan unit ini, mulai dari unit yang bernama "Direktorat Perundang-undangan" yang berada di Direktorat Jenderal Hukum dan Perundang-undangan (Ditjen Kumdam), yang kemudian dipindahkan ke Badan Pusat Hukum Nasional (BPHN) dengan nama "Pusat Perancangan" pada sekitar tahun 1985, dan pada akhirnya ditarik kembali ke bawah Ditjen Kumdam pada tahun 1990 dengan nama Direktorat Perancangan Peraturan Perundang-undangan (Direktorat PP) yang pada saat itu masih merupakan unit eselon II.

Sejarah perkembangan Ditjen PP dapat dikatakan diawali dari perubahan-perubahan yang terjadi pada unit kerja yang paling akhir, yaitu Direktorat PP. Berbagai pemikiran mengenai perlunya pengembangan unit perundang-undangan ke tingkat eselon I mulai terjadi dan dilakukan di unit Direktorat PP. Pemikiran mengenai hal tersebut sebagian disebabkan oleh situasi dan kondisi pada masa terjadinya reformasi ketatanegaraan di berbagai bidang, termasuk bidang hukum. Beban kerja untuk melaksanakan reformasi di bidang hukum sangat berat sehingga di DepKumHAM (masa itu, dan sekarang KemenKumHAM) dirasa perlu untuk membentuk suatu unit kerja setingkat eselon I yang dilengkapi dengan berbagai unit kerja eselon II penunjangnya agar dapat secara lebih baik menangani berbagai masalah di bidang perundang-undangan.

Jika dibandingkan dengan berbagai unit yang ada sebelumnya, Direktorat PP mempunyai suatu ciri khusus, yaitu adanya sumber-daya manusia perancang perundang-undangan. Para perancang ini memperoleh keterampilan dasarnya di Belanda. Mereka inilah yang kemudian menjadi perancang senior yang menjadi tulang-punggung kegiatan penyusunan rancangan peraturan dan pembahasannya di DPR saat ini, dengan dibantu oleh para perancang yunior yang pengadaan dan pengembangannya ikut dibantu oleh para perancang senior tersebut.

4.1.2 Visi dan Misi

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

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

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

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

4.1.3 Tugas dan Fungsi, Susunan Organisasi Direktorat Jendral Peraturan Perundang-undangan

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

Sebagaimana telah diuraikan pada bab pendahuluan penelitian ini, dalam pelaksanaan tugas Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan menyelenggarakan fungsi (pasal 135) sebagai berikut:

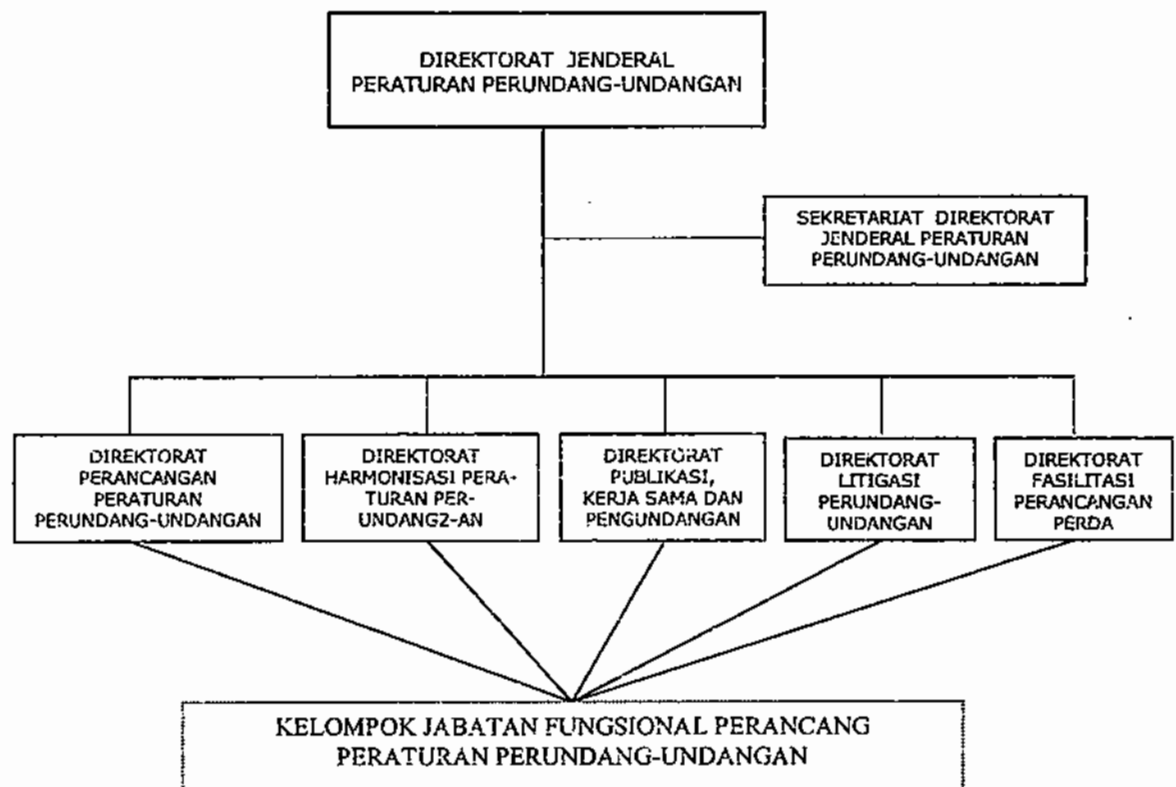
1. Penyiapan perumusan kebijakan Departemen di bidang perancangan, harmonisasi, publikasi, kerja sama dan pengundangan peraturan perundang-undangan, litigasi perundang-undangan serta fasilitasi perancangan peraturan daerah.
2. Pelaksanaan kebijakan di bidang perancangan, harmonisasi, publikasi, kerja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

Berdasarkan ketentuan dalam pasal 136 Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor: M.09.PR.07.10 tahun 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia, susunan organisasi Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan meliputi:

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

Bagan Organisasi Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan adalah sebagai berikut :

Gambar. 4.1.3



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

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

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

- a) Pelaksanaan dan koordinasi penyusunan rencana, program dan anggaran, evaluasi, penyusunan laporan kegiatan peraturan perundang-undangan.
 - b) Pengelolaan urusan kepegawaian.
 - c) Pengelolaan urusan administrasi keuangan.
 - d) Pengelolaan urusan perlengkapan dan rumah tangga.
 - e) Pengelolaan urusan tata usaha, pengelolaan arsip dan dokumentasi.
2. Direktorat Perancangan Peraturan Perundang-undangan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang perancangan peraturan perundang-undangan berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Peraturan Perundang-undangan.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana diatas, Direktorat Perancangan Peraturan Perundang-undangan menyelenggarakan fungsi:

- a) Penyiapan rancangan kebijakan teknis di bidang perencanaan, metode, teknik perancangan peraturan perundang-undangan, pembahasan rancangan undang-undang, pembinaan dan pengembangan perancang peraturan perundang-undangan, pengelolaan dokumentasi dan perpustakaan.
- b) Penyusunan standar, pedoman, norma, kriteria dan prosedur di bidang perencanaan, metode, teknik perancangan peraturan perundang-undangan, pembahasan rancangan undang-undang,

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

- c) Pembimbingan teknis di bidang perencanaan, metode, teknik dan penyiapan perancangan peraturan perundang-undangan, pembahasan rancangan undang-undang, pembinaan dan pengembangan perancang peraturan perundang-undangan serta pengelolaan dokumentasi dan perpustakaan.
 - d) Pengevaluasian pelaksanaan kebijakan di bidang perencanaan, metode, teknik dan penyiapan perancangan peraturan perundang-undangan, pembahasan dan penyiapan perancangan peraturan perundang-undangan, pembinaan dan pengembangan perancang peraturan perundang-undangan, serta pengelolaan dokumentasi dan perpustakaan.
 - e) Pelaksanaan urusan tata usaha Direktorat Perancangan Peraturan Perundang-undangan.
3. Direktorat Harmonisasi Peraturan Perundang-undangan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang harmonisasi peraturan perundang-undangan berdasarkan kebijakan teknis Direktur Jenderal Peraturan Perundang-undangan.
- Untuk melaksanakan tugas sebagaimana diatas Direktorat Harmonisasi Peraturan Perundang-undangan menyelenggarakan fungsi ;
- a) Penyiapan rancangan kebijakan teknis dan petunjuk pelaksanaan di bidang harmonisasi peraturan perundang-undangan.
 - b) Perumusan, pengharmonisasian, pembulatan dan pemantapan konsepsi prakarsa Rancangan Undang-undang.
 - c) Perumusan dan pengharmonisasian rancangan peraturan perundang-undangan.
 - d) Evaluasi dan analisa pelaksanaan kebijakan harmonisasi peraturan perundang-undangan.
 - e) Pembinaan dan pengembangan perancang peraturan perundang-undangan.

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

- g) Pendokumentasian, pengundangan dan pendistribusian peraturan perundang-undangan.
 - h) Penyelenggaraan Sistem Informasi peraturan perundang-undangan.
 - i) Pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat Publikasi, Kerja Sama dan Pengundangan Peraturan Perundang-undangan.
5. Direktorat Litigasi Perundang-undangan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang litigasi perundang-undangan berdasarkan kebijakan teknis Direktur Jenderal Peraturan Perundang-undangan.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana diatas, Direktorat Litigasi Perundang-undangan menyelenggarakan fungsi :

- a) Penyiapan rancangan kebijakan teknis dan petunjuk pelaksanaan di bidang litigasi perundang-undangan.
- b) Perumusan pedoman dan petunjuk pelaksanaan dalam penyusunan atau pembuatan keterangan Pemerintah atas permohonan pengujian undang-undang.
- c) Penyusunan keterangan pemerintah atas permohonan pengujian undang-undang terhadap Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- d) Pengkoordinasian, penyiapan dan penyusunan keterangan pemerintah atas pengujian suatu undang-undang terhadap Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dengan Departemen/Lembaga Pemerintah Non Departemen terkait.
- e) Pencarian, pengumpulan dan pengolahan bahan/data dalam rangka penyiapan dan penyusunan keterangan pemerintah atas permohonan pengujian undang-undang terhadap Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- f) Penelaahan, pengkajian dan analisis putusan atas permohonan pengujian undang-undang terhadap undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

- g) Penyusunan, perencanaan, penyelenggaraan dan pengembangan kerja sama dan koordinasi antar lembaga di bidang litigasi perundang-undangan baik di dalam negeri maupun luar negeri.
 - h) Pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat Litigasi Perundang-undangan.
6. Direktorat Fasilitasi Perancangan Peraturan Daerah mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang fasilitasi perancangan peraturan daerah berdasarkan kebijakan teknis Direktur Jenderal Peraturan Perundang-undangan.
- Untuk melaksanakan tugas sebagaimana diatas, Direktorat Fasilitasi Perancangan Peraturan Daerah meyenggarakan fungsi :
- a) Penyiapan rancangan kebijakan teknis dan petunjuk pelaksanaan di bidang fasilitasi perancangan peraturan daerah.
 - b) Penyiapan koordinasi dengan Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi, Kabupaten/Kota.
 - c) Pengumpulan, penyajian dan pengolahan data peraturan daerah.
 - d) Pemantauan, analisa, dan evaluasi perkembangan pelaksanaan kegiatan fasilitasi perancangan peraturan daerah.
 - e) Pelaksanaan pembinaan teknik perancangan peraturan daerah.
 - f) Penyusunan, pengolahan, penelaahan dan perumusan serta pelaporan kegiatan direktorat.
 - g) Penyediaan sarana mediasi dan konsultasi dalam perancangan peraturan daerah.
 - h) Pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat Fasilitasi Perancangan Peraturan Daerah.

4.1.4 Sumber Daya Manusia

Pegawai pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan disusun berdasarkan golongan, pendidikan, jenis kelamin dan jenis jabatan. Sampai dengan 1 Juni 2010 pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan secara keseluruhan adalah berjumlah 191 orang yang

terbagi dalam 6 (enam) unit kerja eselon II. Dalam hal ini pegawai yang menduduki jabatan struktural adalah sebanyak 84 (delapan puluh empat) orang yang terdiri dari pejabat eselon I, II, III dan IV, sebagaimana tersebut di bawah ini :

Tabel 4.1.4
Rekapitulasi Pegawai Berdasarkan Jabatan Struktural

No	Unit Kerja	Struktural (eselon)				Jumlah
		I	II	III	IV	
1	Sekretariat Ditjen	1	1	5	11	18
2	Direktorat Perancangan Peraturan Perundang-undangan	-	1	5	11	17
3	Direktorat Harmonisasi Peraturan Perundang-undangan	-	1	4	9	14
4	Direktorat Kerja Sama, Publikasi dan Pengundangan Peraturan Perundang-undangan	-	1	4	8	13
5	Direktorat Litigasi Perundang-undangan	-	1	3	6	10
6	Direktorat Fasilitasi Perancangan Peraturan Daerah	-	1	4	7	12
Jumlah		1	6	25	52	84

Sumber: Bezzeting pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian dan HAM RI per 1 Juni 2010

4.2 Tabulasi Data

Tabulasi data dilakukan dengan cara tabulasi tidak langsung, melalui 2 tahap, yaitu pembuatan matrik tabulasi dan data entry matriks tabulasi terdiri dari kolom-kolom dan baris-baris yang diisi dengan data hasil kuesioner. Tabulasi data secara langsung terlampir pada bagian akhir tesis.

4.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dimaksudkan untuk mengetahui apakah butir-butir pernyataan benar-benar mengukur yang seharusnya diukur. Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan bantuan program SPSS ver 17,0 for window's.

Pengujian validitas tiap item pernyataan menggunakan analisis item dilakukan dengan menghitung korelasi antara setiap skor butir instrumen dengan skor total yang merupakan jumlah setiap skor item.

4.3.1 Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)

Tabel 4.3.1
Hasil Uji Validitas Item Variabel Kinerja

Number of Item (Variabel Y)	r hitung	r table	Hasil
Y1	0.8000	0.2407	Valid
Y2	0.7720	0.2407	Valid
Y3	0.6770	0.2407	Valid
Y4	0.8700	0.2407	Valid
Y5	0.7240	0.2407	Valid
Y6	0.7560	0.2407	Valid
Y7	0.4790	0.2407	Valid
Y8	0.7310	0.2407	Valid
Y9	0.8510	0.2407	Valid
Y10	0.5570	0.2407	Valid
Y11	0.7680	0.2407	Valid
Y12	0.7320	0.2407	Valid
Y13	0.6850	0.2407	Valid
Cronbach Alpha	0,940		Reliabel

Hasil Pengujian:

Dari data tabel diatas dapat dijelaskan bahwa untuk variabel kinerja yang berjumlah 13 item pernyataan tersebut dapat dinyatakan valid dan tidak ada 1 item pun yang tidak valid. Validitas diukur dari masing-masing butir instrumen untuk menentukan valid atau shohih suatu instrumen tersebut, dengan syarat tiap-tiap indikator yang diperoleh responden mempunyai hubungan yang kuat dan positif dengan nilai variabel secara keseluruhan. Selanjutnya pada pengujian jumlah responden $N = 30$, maka r table adalah 0.2407 pada $df=28$ ($30-2$). Berdasarkan hasil perhitungan r hitung terlihat pada tabel seluruh butir pertanyaan mempunyai r hitung > 0.2407 dengan demikian seluruh butir pernyataan kuesioner untuk variabel Kinerja (Y) dinyatakan valid.

Sementara untuk uji reliabilitas ditujukan untuk mengetahui keandalan alat ukur suatu instrumen yang ditentukan oleh Cronbach Alpha. Cronbach Alpha merupakan suatu nilai dimana nilai tersebut dianggap atau dipercaya oleh para ahli sebagai penentu keandalan suatu instrumen penelitian.

$$\begin{aligned} \text{Cronbach Alpha} &: (\text{number of item} - 2) = (13 - 2) \\ &= 11 \text{ (r tabel pada df 11)} = 0,940 \end{aligned}$$

Pengujian ini dapat dikatakan reliabel apabila cronbach alpha nilainya lebih besar ($>$) dari r tabel. Dan dari pengujian instrumen variabel kinerja (Y) Cronbach's Alpha yang diperoleh sebesar 0.940 dan nilai ini lebih besar dari 0.7 (Cronbach's Alpha $>$ 0.7), dengan demikian kuesioner untuk variabel kinerja (Y) dinyatakan **reliable**.

4.3.2 Uji Validitas Variabel Kompensasi (X 1)

Tabel 4.3.2
Hasil Uji Validitas Item Variabel Kompensasi

Number of item (Variabel X ₁)	r hitung	r tabel	Hasil
X1-1	0.4980	0.2407	Valid
X1-2	0.5910	0.2407	Valid
X1-3	0.7360	0.2407	Valid
X1-4	0.7590	0.2407	Valid
X1-5	0.9470	0.2407	Valid
X1-6	0.9230	0.2407	Valid
X1-7	0.8650	0.2407	Valid
X1-8	0.6390	0.2407	Valid
X1-9	0.9130	0.2407	Valid
X1-10	0.7430	0.2407	Valid
X1-11	0.5080	0.2407	Valid
X1-12	0.5380	0.2407	Valid
X1-13	0.7410	0.2407	Valid
Cronbach Alpha	0,936		Reliabel

Hasil Pengujian:

Dari data tabel diatas dapat dijelaskan bahwa untuk variabel Kompensasi yang berjumlah 13 item pernyataan tersebut dapat dinyatakan valid dan tidak ada 1 item pun yang tidak valid. Validitas diukur dari masing-masing butir instrumen untuk menentukan valid atau shohih suatu instrumen tersebut, dengan syarat tiap-tiap indikator yang diperoleh responden mempunyai hubungan yang kuat dan positif dengan nilai variabel secara keseluruhan. Selanjutnya pada pengujian jumlah responden $N = 30$, maka r table adalah 0.2407 pada $df=28$ ($30-2$). Berdasarkan hasil perhitungan r hitung terlihat pada tabel seluruh butir pertanyaan mempunyai r hitung > 0.2407 dengan demikian seluruh butir pernyataan kuesioner untuk variabel Kompensasi (X1) dinyatakan **valid**.

Sementara untuk uji reliabilitas ditujukan untuk mengetahui keandalan alat ukur suatu instrumen yang ditentukan oleh Cronbach Alpha. Cronbach Alpha merupakan suatu nilai dimana nilai tersebut dianggap atau dipercaya oleh para ahli sebagai penentu keandalan suatu instrumen penelitian.

$$\begin{aligned} \text{Cronbach Alpha : (number of item - 2)} &= (13 - 2) \\ &= 11 \text{ (r tabel pada df 11)} = 0,936 \end{aligned}$$

Pengujian ini dapat dikatakan reliabel apabila cronbach alpha nilainya lebih besar ($>$) dari r tabel. Dan dari pengujian instrumen variabel kompensasi (X1) Cronbach's Alpha yang diperoleh sebesar 0.936 dan nilai ini lebih besar dari 0.7 (Cronbach's Alpha > 0.7), dengan demikian kuesioner untuk variabel kompensasi (X1) dinyatakan **reliable**.

4.3.3 Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (X2)

Tabel 4.3.3
Hasil Uji Validitas Item Variabel Kepuasan Kerja

Number of item (Variabel X ₂)	r hitung	r tabel	Hasil
X2-1	0.654	0.2407	Valid
X2-2	0.668	0.2407	Valid
X2-3	0.401	0.2407	Valid
X2-4	0.913	0.2407	Valid
X2-5	0.923	0.2407	Valid
X2-6	0.855	0.2407	Valid

X2-7	0.514	0.2407	Valid
X2-8	0.44	0.2407	Valid
X2-9	0.434	0.2407	Valid
X2-10	0.915	0.2407	Valid
X2-11	0.441	0.2407	Valid
X2-12	0.401	0.2407	Valid
X2-13	0.229	0.2407	Valid
X2-14	0.33	0.2407	Valid
X2-15	0.659	0.2407	Valid
X2-16	0.573	0.2407	Valid
X2-17	0.678	0.2407	Valid
X2-18	0.612	0.2407	Valid
Cronbach Alpha	0,917		Reliabel

Hasil Pengujian:

Dari data tabel diatas dapat dijelaskan bahwa untuk variabel kepuasan kerja yang berjumlah 18 item pernyataan tersebut dapat dinyatakan valid dan tidak ada 1 item pun yang tidak valid. Validitas diukur dari masing-masing butir instrumen untuk menentukan valid atau shohih suatu instrumen tersebut, dengan syarat tiap-tiap indikator yang diperoleh responden mempunyai hubungan yang kuat dan positif dengan nilai variabel secara keseluruhan. Selanjutnya pada pengujian jumlah responden $N = 30$, maka r table adalah 0.2407 pada $df=28$ ($30-2$). Berdasarkan hasil perhitungan r hitung terlihat pada tabel seluruh butir pertanyaan mempunyai r hitung > 0.2407 dengan demikian seluruh butir pernyataan kuesioner untuk variabel Kepuasan Kerja (X2) dinyatakan **valid**.

Sementara untuk uji reliabilitas ditujukan untuk mengetahui keandalan alat ukur suatu instrumen yang ditentukan oleh Cronbach Alpha. Cronbach Alpha merupakan suatu nilai dimana nilai tersebut dianggap atau dipercaya oleh para ahli sebagai penentu keandalan suatu instrumen penelitian.

$$\begin{aligned} \text{Cronbach Alpha : } (\text{number of item} - 2) &= (18 - 2) \\ &= 16 \text{ (r tabel pada } df \text{ 16)} = 0,917 \end{aligned}$$

Pengujian ini dapat dikatakan reliabel apabila cronbach alpha nilainya lebih besar ($>$) dari r tabel. Dan dari pengujian instrumen variabel kepuasan kerja (X2) Cronbach's Alpha yang diperoleh sebesar 0.917 dan nilai ini lebih besar dari 0.7

(Cronbach's Alpha > 0.7), dengan demikian kuesioner untuk variabel kepuasan kerja (X2) dinyatakan **reliable**.

4.3.4 Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir (X3)

Tabel 4.3.4
Hasil Uji Validitas Item Variabel Pengembangan Karir

Number of item (Variabel X ₃)	r hitung	r tabel	Hasil
X3-1	0.5050	0.2407	Valid
X3-2	0.6540	0.2407	Valid
X3-3	0.7840	0.2407	Valid
X3-4	0.6950	0.2407	Valid
X3-5	0.4810	0.2407	Valid
X3-6	0.2800	0.2407	Valid
X3-7	0.4670	0.2407	Valid
X3-8	0.5240	0.2407	Valid
X3-9	0.3780	0.2407	Valid
X3-10	0.6730	0.2407	Valid
X3-11	0.6880	0.2407	Valid
X3-12	0.7400	0.2407	Valid
Cronbach Alpha	0,878		Reliabel

Hasil Pengujian:

Dari data tabel diatas dapat dijelaskan bahwa untuk variabel pengembangan karir yang berjumlah 12 item pernyataan tersebut dapat dinyatakan valid dan tidak ada 1 item pun yang tidak valid. Validitas diukur dari masing-masing butir instrumen untuk menentukan valid atau shohih suatu instrumen tersebut, dengan syarat tiap-tiap indikator yang diperoleh responden mempunyai hubungan yang kuat dan positif dengan nilai variabel secara keseluruhan. Selanjutnya pada pengujian jumlah responden N = 30, maka r table adalah 0.2407 pada df=28 (30-2). Berdasarkan hasil perhitungan r hitung terlihat pada tabel seluruh butir pertanyaan mempunyai r hitung > 0.2407 dengan demikian seluruh butir pernyataan kuesioner untuk variabel Kinerja (Y) dinyatakan **valid**.

Sementara untuk uji reliabilitas ditujukan untuk mengetahui keandalan alat ukur suatu instrumen yang ditentukan oleh Cronbach Alpha. Cronbach Alpha merupakan suatu nilai dimana nilai tersebut dianggap atau dipercaya oleh para ahli sebagai penentu keandalan suatu instrumen penelitian.

$$\begin{aligned} \text{Cronbach Alpha : (number of item - 2)} &= (12 - 2) \\ &= 10 \text{ (r tabel pada df 10)} = 0,878 \end{aligned}$$

Pengujian ini dapat dikatakan reliabel apabila cronbach alpha nilainya lebih besar ($>$) dari r tabel. Dan dari pengujian instrumen variabel pengembangan karir (X3) Cronbach's Alpha yang diperoleh sebesar 0.878 dan nilai ini lebih besar dari 0.7 (Cronbach's Alpha $>$ 0.7), dengan demikian kuesioner untuk variabel pengembangan karir (X3) dinyatakan **reliable**.

4.4 Analisis Deskriptif

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

4.4.1 Kompensasi

Tabel 4.4.1
Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Mengenai Kompensasi

No	Item Pernyataan (variabel X1)	Alternatif Jawaban									
		1(STS)		2(TS)		3(R)		4(S)		5(SS)	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Kantor saya menghargai atas prestasi yang saya capai selama ini.	1	1,2	14	16,7	25	29,8	37	44,0	7	8,3
2.	Kantor saya menerapkan penilaian prestasi sebagai dasar penentuan penghasilan.	3	3,6	17	20,2	24	28,6	38	45,2	2	2,4
3.	Gaji yang saya terima setiap bulan cukup memuaskan.	5	6,0	33	39,3	31	36,9	14	16,7	1	1,2
4.	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban tugas saya.	5	6,0	36	42,9	26	31,0	15	17,9	2	2,4
5.	Dikantor saya masa kerja dan golongan sangat menentukan tingkat gaji.	3	3,6	9	10,7	11	13,1	49	58,3	12	14,3

6.	Dikantor saya tingkat pendidikan menentukan sistem penggajian.	3	3,6	10	11,9	5	6,0	57	67,9	9	10,7
7.	Selain gaji pokok, kantor saya telah memberikan insentif, tunjangan lain dan reward untuk meningkatkan kinerja.	3	3,6	1	1,2	6	7,1	65	77,4	9	10,7
8.	Pemberian insentif dan tunjangan lainnya diluar gaji pokok yang diberikan setiap bulan, sangat membantu dalam memenuhi kebutuhan hidup saya.	3	3,6	4	4,8	12	14,3	50	59,5	15	17,9
9.	Tunjangan khusus/insentif yang saya terima selama ini cukup memuaskan dan dapat meningkatkan kinerja saya.	3	3,6	6	7,1	13	15,5	53	63,1	9	10,7
10.	Asuransi lain selain ASKES bagi pegawai di kantor saya sangat diperlukan.	1	1,2	2	2,4	1	1,2	45	53,6	35	41,7
11.	Tugas dan pekerjaan yang sama akan menentukan penghasilan yang sama pula.	4	4,8	16	19,0	37	44,0	21	25,0	6	7,1
12.	Kantor saya memberi perhatian mengenai tanggung jawab terhadap tugas, bobot kerja, dan resiko pekerjaan dalam pemberian penghasilan.	5	6,0	27	32,1	19	22,6	27	32,1	6	7,1
13.	Kantor mempertimbangkan absensi dan ketaatan pada peraturan dalam hal pemberian penghasilan.	3	3,6	11	13,1	11	13,1	27	32,1	6	7,1

Alternatif jawaban skor : 1 (STS), 2 (TS), 3 (R), 4 (S), 5 (SS)

(f) : frekuensi jawaban responden variabel kompensasi

(%) : frekuensi jawaban responden variabel kompensasi dinyatakan dlni prosentase

Dari rekapitulasi jawaban responden di atas terlihat kecenderungan jawaban responden yang terkonsentrasi pada jawaban setuju. Ini terlihat dalam jumlah frekuensi hasil jawaban yang diberikan oleh respoiden dalam setiap item pernyataan mengenai kompensasi lebih menonjol pada skor 4 (setuju), dan kecenderungan tersebut terlihat jelas dalam item nomor 7 dengan frekuensi sebesar 65 (77,4 %) yang merespon, yakni : selain gaji pokok, kantor saya telah memberikan insentif, tunjangan lain dan reward untuk meningkatkan kinerja. Kecenderungan jawaban tersebut menunjukkan bahwa secara umum dalam hal pemberian kompensasi di lingkungan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-

undangan adalah baik. Meskipun demikian masih juga terdapat jawaban reponden yang menunjukkan adanya ketidak sesuaian atau skor 2 (tidak setuju) dengan sistem kompensasi yang di berikan dalam organisasi Ditjen. Peraturan Perundang-undangan, hal ini ditunjukkan dengan frekuensi jawaban pada item nomor 3 sebanyak 33 (39,3%), item nomor 4 sebanyak 36 (42,9%), dan item nomor 12 sebanyak 27 (32,1%). Terlihat ketidak sesuaian tersebut cenderung lebih besar pada item nomor 4 yakni : Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban tugas saya, sehingga dapat disimpulkan bahwa masih juga ada persepsi dari pegawai yang merasa tidak adanya keadilan dalam pemberian kompensasi di organisasi Ditjen. Peraturan Perundang-undangan karena beberapa pegawai tersebut merasa kompensasi yang diberikan tidaklah sebanding dengan beratnya beban kerja dan tingginya volume pekerjaan yang mereka kerjakan. Untuk itu meskipun frekuensi tidak setuju tidak terlalu besar prosentasinya dibandingkan dengan frekuensi setuju, namun sangatlah penting bagi organisasi untuk memperbaiki ketidak sesuaian tersebut agar tidak berimplikasi pada penurunan kinerja.

Variabel kompensasi diketahui berdasarkan dua dimensi yaitu intrinsik dan ekstrinsik, Bartol (1998 : 516). Dimensi intrinsik menyangkut penghargaan dan balas jasa yang diberikan dalam bentuk selain nominal, antara lain sistem penggajian, penugasan yang menarik dan menantang responden, distribusi yang tepat dan adil, sarana dan prasarana yang memadai, serta motivasi pencapaian prestasi kerja. Sedangkan dimensi ekstrinsik berkaitan dengan penghargaan dan balas jasa yang diberikan secara langsung, dalam bentuk nominal dan dapat dirasakan langsung oleh karyawan seperti gaji yang proporsional sesuai keahlian dan tanggung jawab, bonus, tunjangan-tunjangan, asuransi, dana pensiun, jaminan sosial, bea siswa, pujian, promosi jabatan karir.

Sehingga dari data diatas dapat menunjukkan bahwa perbaikan sistem kompensasi sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja dan prestasi kerja karyawan. Dengan perbaikan sistem kompensasi diharapkan pegawai tidak mencari tambahan sampingan diluar kantor, yang sering mengganggu

kelancaran tugas sehari-hari, yang menyebabkan kinerja karyawan menjadi rendah.

Kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi. Organisasi harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk mempekerjakan dan mempertahankan serta memberi imbalan terhadap kinerja setiap individu didalam organisasi.

4.4.2 Kepuasan Kerja

Tabel 4.4.2
Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Kerja

No	Item Pernyataan	Alternatif Jawaban									
		1(STP)		2(TP)		3(R)		4(P)		5(SP)	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Sudah puaskah saya dengan bidang pekerjaan saya saat ini?	2	2,4	15	17,9	17	20,2	42	50,0	8	9,5
2.	Pembagian tugas yang cukup adil oleh atasan kepada semua bawahan?	-	-	14	16,7	28	33,3	37	44,0	5	6,0
3.	Penanfaatan kesibukan sepanjang waktu?	2	2,4	21	25,0	26	31,0	33	39,3	2	2,4
4.	Kesempatan untuk mengerjakan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu?	-	-	12	14,3	27	32,1	44	52,4	1	1,2
5.	Kesempatan-kesempatan untuk maju dalam pekerjaan sekarang ini?	3	3,6	13	15,5	19	22,6	46	54,8	3	3,6
6.	Kesempatan untuk bergaul dengan orang-orang dilingkungan kerja?	2	2,4	6	7,1	28	33,3	40	47,6	8	9,5
7.	Kompetensi atasan untuk membuat keputusan-keputusan?	-	-	15	17,9	28	33,3	40	47,6	1	1,2
8.	Kebebasan untuk mengambil inisiatif sendiri dalam pelaksanaan tugas?	-	-	14	16,7	18	21,4	51	60,7	1	1,2
9.	Cara organisasi menerapkan kebijakan dalam praktik?	1	1,2	35	41,7	17	20,2	28	33,3	3	3,6
10.	Dapat melakukan suatu pekerjaan yang bertentangan dengan hati nurani?	18	21,4	32	38,1	19	22,6	14	16,7	1	1,2

11.	Cara kerja saya menyiapkan pekerjaan secara teratur?	4	4,8	7	8,3	6	7,1	54	64,3	13	15,5
12.	Kesempatan melakukan sesuatu yang sesuai dengan kemampuan saya?	-	-	6	7,1	11	13,1	57	67,9	10	11,9
13.	Kesesuaian antara upah dan volume pekerjaan?	6	7,1	28	33,3	30	35,7	17	20,2	3	3,6
14.	Insentif yang diberikan sudah memuaskan?	3	3,6	31	36,9	28	33,3	19	22,6	3	3,6
15.	Kondisi pekerjaan di unit kerja saya?	3	3,6	22	26,2	14	16,7	44	52,4	1	1,2
16.	Cara rekan-rekan kerja saya berhubungan atau berinteraksi satu sama lain?	1	1,2	9	10,7	23	27,4	47	56,0	4	4,8
17.	Penghargaan yang saya dapatkan atas hasil kerja yang memuaskan?	1	1,2	16	19,0	25	29,8	40	47,6	2	2,4
18.	Perasaan apa yang telah saya dapatkan dari pekerjaan?	2	2,4	15	17,9	6	7,1	57	67,9	4	4,8

Alternatif jawaban skor : 1 (STS), 2 (TS), 3 (R), 4 (S), 5 (SS)

(*f*) : frekuensi jawaban responden variabel kepuasan kerja

(%) : frekuensi jawaban responden variabel kepuasan kerja dinyatakan dlm prosentase

Dari data diatas dapat diasumsikan bahwa sebagian besar responden menjawab puas (skor 4), ini berarti tingkat kepuasan kerja sebagian pegawai pada Diektorat Jenderal PP sudah tercapai dan baik, hal ini ditunjukkan dengan frekuensi jawaban tertinggi terdapat pada item nomor 12 dan 18 yang masing-masing sebanyak 57 (67,9%) responden, dengan pengertian bahwa kepuasan kerja bisa dicapai apabila organisasi memberikan kesempatan (dalam melakukan suatu pekerjaan) sesuai dengan kemampuan masing-masing pegawai, apabila dilihat berdasarkan kemampuan maka kemungkinan adanya kesalahan dalam pelaksanaan tugas sangatlah kecil dan dapat tercapai secara maksimal. Apabila pencapaian hasil kerja dapat maksimal maka dimungkinkan mereka yang melaksanakan pekerjaan tersebut merasa puas dengan pekerjaan yang diberikan.

Namun dalam hal ini masih ada beberapa responden yang memberikan jawaban tidak puas dan ragu-ragu (skor 2 & 3) yang menggambarkan bahwa masih ada beberapa bagian pegawai di Ditjen. PP yang merasa tidak puas dengan aspek-aspek pekerjaan mereka, seperti halnya adanya perhatian atasan, komunikasi, reward, pemberian insentif yang dirasa belum mencukupi kebutuhan hidupnya, dan lingkungan kerja yang tidak kondusif. Aspek-aspek ketidakpuasan tersebut ditunjukkan dalam frekuensi hasil jawaban responden dengan item pertanyaan nomor 9 yakni : cara organisasi menerapkan kebijakan dalam praktik, jumlah responden sebanyak 32 (38,1%), item nomor 13 yakni : Kesesuaian antara upah dan volume pekerjaan, dengan jumlah responden 28 (33,3%), dan item nomor 14 yakni : Insentif yang diberikan sudah memuaskan, dengan jumlah responden sebanyak 31 (36,9%). Dengan demikian diperlukan peran organisasi untuk lebih memperbaiki sistem kerja yang sekiranya dapat menurunkan kinerja pegawai, terutama yang terkait dengan aspek-aspek ketidakpuasan sebagaimana tersebut diatas.

Kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja seseorang, seperti yang diungkapkan oleh Hasibuan (2000: 1991) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan, artinya apabila kepuasan kerja seseorang rendah atau biasa akan berdampak pada moral kerja. Akibatnya tingkat kepuasan kerja menjadi rendah, turunnya produktivitas dan tingginya tingkat ketidakhadiran. Untuk mengantisipasi hal-hal tersebut diperlukan perhatian atasan kepada para pegawainya agar kepuasan kerja pegawai dapat tercapai. Seperti yang dikatakan Louis dalam As'ad, Betapapun sempurnanya rencana-rencana organisasi dan pengawasan serta penelitiannya bila mereka tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat dan gembira, maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil yang maksimal.

Untuk itu dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor tingkat kepuasan manusia ternyata cukup berperan dalam mencapai kinerja yang maksimal sesuai dengan tujuan organisasi, memberikan motivasi kepada karyawan agar tercapai kepuasan kerja bagi para karyawan merupakan kewajiban bagi setiap pimpinan organisasi. Semakin baik tingkat kepuasan kerja karyawan maka

semakin baik kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Ivancevich (1995 : 5) manusia tidak seperti mesin, karena manusia mempunyai perasaan yang tidak dapat diperintahkan secara otoriter. Agar karyawan lebih produktif, karyawan harus merasa bahwa pekerjaannya sesuai dengan kemampuannya dan diperlakukan secara adil, oleh karena itu kepuasan kerja merupakan salah satu sasaran yang sangat penting dalam organisasi.

4.4.3 Pengembangan Karir

Tabel 4.4.3
Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Mengenai Pengembangan Karir

No	Item Pernyataan	Alternatif Jawaban									
		1(STS)		2(TS)		3(R)		4(S)		5(SS)	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Kantor saya mempertimbangkan kemampuan masing-masing individu dalam penyusunan program karir pegawai.	4	4,8	4	4,8	17	20,2	52	61,9	7	8,3
2.	Keinginan, harapan dan minat pegawai di kantor saya turut menentukan dalam penyusunan karir individu.	3	3,6	10	11,9	25	29,8	43	51,2	3	3,6
3.	Pelaksanaan pengembangan karir pegawai di kantor saya selama ini memotivasi saya untuk mencapai karir yang lebih tinggi.	3	3,6	8	9,5	12	14,3	56	66,7	5	6,0
4.	Di kantor saya ada jenjang karir yang jelas sesuai dengan potensi dan prestasi pegawai.	2	2,4	8	9,5	21	25,0	45	53,6	8	9,5
5.	Kantor saya mengutamakan pengembangan diri pegawai, khususnya sebagai dasar peningkatan kualitas sumber daya manusia.	4	4,8	6	7,1	23	27,4	41	48,8	10	11,9
6.	Pengisian formasi jabatan sebaiknya diisi dari lingkungan kantor sendiri sebagai hasil dari perencanaan karir pegawai.	2	2,4	4	4,8	19	22,6	33	39,3	26	31,0
7.	Atasan saya selalu memberi dorongan dan arahan kepada semua pegawai mengenai upaya pengembangan karir.	2	2,4	9	10,7	16	19,0	43	51,2	14	16,7
8.	Dikantor saya pegawai diberi kesempatan untuk mengetahui peluang promosi secara transparan/terbuka.	4	4,8	16	19,0	28	33,3	21	25,0	15	17,9
9.	Jalur pengembangan karir pegawai dikantor saya cukup tersedia/terbuka.	2	2,4	14	16,7	27	32,1	29	34,5	12	14,3

10.	Ada kesesuaian antara kebutuhan kantor dengan peluang karir yang diberikan pada pegawai.	5	6,0	18	21,4	31	36,9	23	27,4	7	8,3
11.	Kantor saya memberikan peluang/kemampuan bagi pengembangan diri pegawai melalui pendidikan formal, training atau kursus.	2	2,4	9	10,7	11	13,1	35	41,7	27	32,1
12.	Dikantor saya pegawai bekerja berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan dengan jelas.	5	6,0	7	8,3	16	19,0	46	54,8	10	11,9

Alternatif jawaban skor : 1 (STS), 2 (TS), 3 (R), 4 (S), 5 (SS)

(f) : frekuensi jawaban responden variabel pengembangan karir

(%) : frekuensi jawaban responden variabel pengembangan karir dinyatakan dlm prosentase

Dari ke 13 item pertanyaan diatas menunjukkan bahwa jawaban responden cenderung terkonsentrasi pada jawaban setuju (skala 4) yang digambarkan pada hasil jawaban responden dengan frekuensi tertinggi yaitu pada item nomor 3 yakni : Pelaksanaan pengembangan karir pegawai di kantor saya selama ini memotivasi saya untuk mencapai karir yang lebih tinggi) adalah sebanyak 56 (66,7%) responden, ini mengartikan bahwa pegawai Ditjen.Peraturan Perundang-undangan merespon positif atas pelaksanaan pengembangan karir yang telah diterapkan oleh organisasi dan setuju bahwa pelaksanaan pengembangan karir ini dapat memotivasi pegawai untuk mencapai karir yang lebih tinggi dan sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Disisi lain masih juga ada beberapa responden yang menjawab ragu-ragu (skala 3) dengan fekuensi tertinggi terdapat pada item nomor 10 sebanyak 31 (36,9%) responden yang meragukan akan aanya kesesuaian antara kebutuhan kantor dengan peluang karir yang diberikan pada pegawai, hal ini terbukti karena masih adanya ketidak sesuaian penerapan yang dilakukan oleh organisasi dalam peluang karir yang diberikan kepada pegawai. Seperti halnya kesempatan untuk promosi jabatan struktural diberikan kepada mereka yang jika dilihat dari kemampuan/ skill masih dikatakan tidak terlalu baik dan tidak

sesuai dengan kebutuhan kantor, namun karena adanya hubungan kedekatan dengan pimpinan mereka mendapatkan kesempatan promosi lebih dulu dibanding dengan pegawai lainnya, padahal masih banyak pegawai lain yang sudah memenuhi syarat administrasi dan memiliki kemampuan sesuai dengan yang dibutuhkan organisasi justru tidak mendapatkan kesempatan tersebut sehingga munculah perasaan kecewa dari pegawai yang pada awalnya berkinerja baik, karena kekecewaan mereka terhadap sistem organisasi maka pada akhirnya terjadilah penurunan kinerja.

Dari data diatas menunjukkan bahwa meskipun dinilai sudah cukup baik, namun secara umum pegawai Ditjen. Peraturan Perundang-undangan menginginkan adanya peraikan dalam hal pengembangan karir pegawai. Oleh karena itu hal tersebut perlu mendapat perhatian lebih dari para pimpinan yang memang kebijakannya sangat menentukan jenjang karir pegawai di Ditjen.PP. Ini berarti perlu adanya peningkatan dalam perencanaan/sistem pengembangan karir pegawai jika kinerja ingin tercapai secara maksimal.

Dengan adanya upaya untuk transparansi, kompetensi dan penilaian yang obyektif dalam sistem pengembangan karir, tidak menginginkan adanya kolusi dan nepotisme dalam pengembangan karir tersebut. Dengan adanya transparansi dan kompetensi diharapkan untuk masa yang akan datang yang mempunyai kredibilitas baik dan kemampuan yang sangat baik untuk menjalankan organisasi. Apabila pengembangan karir belum berdasarkan prestasi kerja, maka kolusi dan nepotisme akan terus terjadi, hal ini akan berpengaruh negatif terhadap upaya peningkatan kinerja, karena pegawai yang merasa memiliki kemampuan lebih dari pegawai lain (berprestasi) cenderung akan menurun kinerjanya karena merasa kecewa dengan adanya ketidak jelasan dari organisasi akan pengembangan karir mereka.

4.4.4 Kinerja

Tabel 4.4.4
Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Mengenai Kinerja

No	Item Pernyataan	Alternatif Jawaban									
		1(STS)		2(TS)		3(R)		4(S)		5(SS)	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Saya berusaha menyelesaikan setiap pekerjaan tepat waktu.	-	-	5	6,0	4	4,8	51	60,7	24	28,6
2.	Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan yang belum selesai, sekalipun harus bekerja diluar jam kantor (lembur).	2	2,4	7	8,3	4	4,8	56	66,7	15	17,9
3.	Saya mampu membuat konsep surat dalam waktu singkat.	1	1,2	4	4,8	13	15,5	56	66,7	10	11,9
4.	Supaya tidak terjadi kesalahan yang sama, saya berusaha melakukan koreksi.	1	1,2	2	2,4	2	2,4	56	66,7	23	27,4
5.	Dalam hal pengambilan keputusan, saya selalu mempertimbangkan secara matang.	-	-	2	2,4	2	2,4	59	70,2	21	25,0
6.	Saya mampu bekerja secara optimal sepanjang jam kerja.	-	-	2	2,4	23	27,4	49	58,3	10	11,9
7.	Saya mampu untuk mengorganisasi kelompok kerja.	-	-	3	3,6	29	34,5	49	58,3	3	3,6
8.	Saya mampu menganalisa setiap jenis pekerjaan.	1	1,2	5	6,0	21	25,0	55	65,5	2	2,4
9.	Semaksimal mungkin saya berusaha untuk dapat menyelesaikan/mengatasi masalah dengan cepat.	-	-	2	2,4	9	10,7	59	70,2	14	16,7
10.	Saya mampu bekerja secara mandiri.	-	-	8	9,5	26	31,0	41	48,8	9	10,7
11.	Saya mampu untuk mengerjakan pekerjaan yang berbeda dari waktu ke waktu.	-	-	6	7,1	29	34,5	46	54,8	3	3,6
12.	Saya mampu untuk beradaptasi dengan perubahan/perkembangan teknologi.	2	2,4	4	4,8	7	8,3	50	59,5	21	25,0
13.	Saya selalu datang ke kantor tepat waktu.	1	1,2	5	6,0	18	21,4	49	58,3	11	13,1

Alternatif jawaban skor : 1 (STS), 2 (TS), 3 (R), 4 (S), 5 (SS)

(f) : frekuensi jawaban responden variabel kinerja

(%) : frekuensi jawaban responden variabel kinerja dinyatakan dlm prosentase

Berdasarkan jawaban dari 84 responden terhadap indikator dan variabel kinerja menunjukkan bahwa sebenarnya pegawai Ditjen.PP mampu untuk berkinerja baik, hal ini ditentukan dengan banyaknya responden yang memberi jawaban setuju dan sangat setuju (skala 4 & 5). Untuk skala 4 (setuju) responden cenderung merespon dengan jumlah frekuensi sama besar seperti halnya tergambar dalam hasil jawaban responden pada item nomor 2, 3, dan 4 masing-masing yang merespon adalah sebanyak 56 (66,7%) responden, ini berarti secara pribadi responden setuju dengan upaya organisasi untuk mengoptimalkan kinerja pegawai yakni : pegawai diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan yang belum selesai meskipun dengan bekerja lembur sekalipun, responden menyetujui apabila diharapkan mampu membuat konsep surat dalam waktu singkat, dan untuk selalu melakukan koreksi atas setiap pekerjaan agar tidak terjadi kesalahan yang sama sehingga dituntut ketelitian pegawai dalam setiap melakukan pekerjaan.

Pada skala 4 (setuju) ini pun terdapat kesamaan jumlah respon yang dianggap paling tertinggi jumlahnya, yakni terdapat pada item nomor 5 dan nomor 9 yang jumlah respondennya adalah sebanyak 59 (70,2%). Ini berarti pegawai menyetujui bahwa setiap keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan haruslah diputuskan berdasarkan pertimbangan yang matang dan semaksimal mungkin setiap permasalahan bisa diselesaikan dengan tepat. Karena salah satu upaya penyelesaian tugas agar terwujudnya kinerja yang baik maka harus didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas, cermat, dan memiliki *attitude* yang tinggi serta efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas.

Disini juga terdapat jawaban dari beberapa responden yang memberi jawaban ragu-ragu (skala 3) dengan jumlah frekuensi yang sama dengan tertinggi yaitu sebanyak 29 (34,5%) responden pada item pernyataan nomor 7 dan 11. Ini berarti masih ada beberapa pegawai yang merasa kurang mampu mengorganisir kelompok kerja dan pegawai yang kurang mampu untuk

mengerjakan pekerjaan yang berbeda dari waktu ke waktu. Oleh karena itu jika hal demikian terjadi maka upaya mencapai kinerja yang baik tidak akan tercapai secara maksimal, karena dalam suatu organisasi pegawai terutama yang telah menduduki jabatan struktural harus mampu mengorganisasi kelompok kerja agar dalam penyelesaian pekerjaan dapat mencapai efisiensi kerja. Dikarenakan unit Ditjen. Peraturan Perundang-undangan merupakan unsur pelaksana teknis di bidang Peraturan Perundang-undangan, maka sumber daya manusia dalam organisasi ini dituntut memiliki kemampuan melaksanakan pekerjaan yang berbeda-beda (tidak monoton) dari waktu ke waktu. Maka dari itu, organisasi Ditjen. Peraturan Perundang-undangan dihaapkan juga tidak mengesampingkan hal ini, yang apabila tidak segera diperbaiki maka akan menghambat pencapaian kinerja yang baik.

Menurut Dessler (2000: 3210) untuk mencapai performance diperlukan suatu standar pekerjaan yang jelas, penilaian yang obyektif dan menyediakan umpan balik, sedangkan Gomez (1998 : 204) mengatakan penilaian kinerja secara administrasi sebagai dasar pembuatan keputusan mengenai kondisi kerja karyawan, termasuk promosi dan reward. Dari kedua pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa penilaian kinerja sangat penting untuk meningkatkan prestasi kerja dalam pengembangan karir, pemberian kompensasi dan tingkat kepuasan kerja serta menyediakan umpan balik kepada karyawan. Dengan adanya standar kinerja, penilaian dan feed back kepada karyawan diharapkan karyawan yang berkinerja sedang dapat meningkatkan kinerjanya.

Akan tetapi perhatian dan kejelasan serta keadilan pembagian tugas dan kompensasi haruslah jelas. Sebagaimana diungkapkan oleh Mitchell (1978 : 343) bahwa aspek-aspek yang perlu dilihat dalam kinerja individu adalah (1) kualitas kerja, (2) ketepatan waktu, (3) inisiatif, (4) kapabilitas, (5) komunikasi. Dengan aspek tersebut, kemungkinan kinerja dapat ditingkatkan, dan otomatis organisasi akan dapat mencapai tujuannya.

4.5 Pengujian Hipotesis

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

4.5.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja (X1)

Hasil perhitungan statistik yang meliputi regresi, korelasi, koefisien determinasi, uji t, dan uji F yang perhitungannya menggunakan bantuan komputer program SPSS versi 17,00 for windows, untuk pengaruh kompensasi terhadap kinerja, terangkum pada tabel 4.6.1 berikut.

Tabel 4.5.1
Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi, Korelasi Koefisien Determinasi,
dan Uji t Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja

Keterangan	Nilai	t_{hit}	t_{tab}
Koefisien Korelasi (r)	0.833		
Koefisien Determinasi (r^2)	0.694	13.636	1.657
Konstanta (a)	13.380		
Koefisien Regresi (b)	0,819		

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan Diolah dengan SPSS Versi 17.0

Sebagaimana terlihat pada table 4.5.1, besarnya nilai koefisien korelasi (R) adalah 0.833, nilai ini menunjukkan adanya pengaruh variable Kompensasi (X1) terhadap Kinerja (Y). Melalui tabel tersebut pun dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) adalah 0.694, hal ini berarti 69.4% perubahan pada variabel (Y) dapat dijelaskan akibat perubahan yang terjadi pada variabel bebas X1. Sedangkan sisanya sebesar 30.6% dipengaruhi variable-variabel lain selain X1.

Hipotesis pertama yang diuji dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H_{01} : Tidak terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

H_{a1} : Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

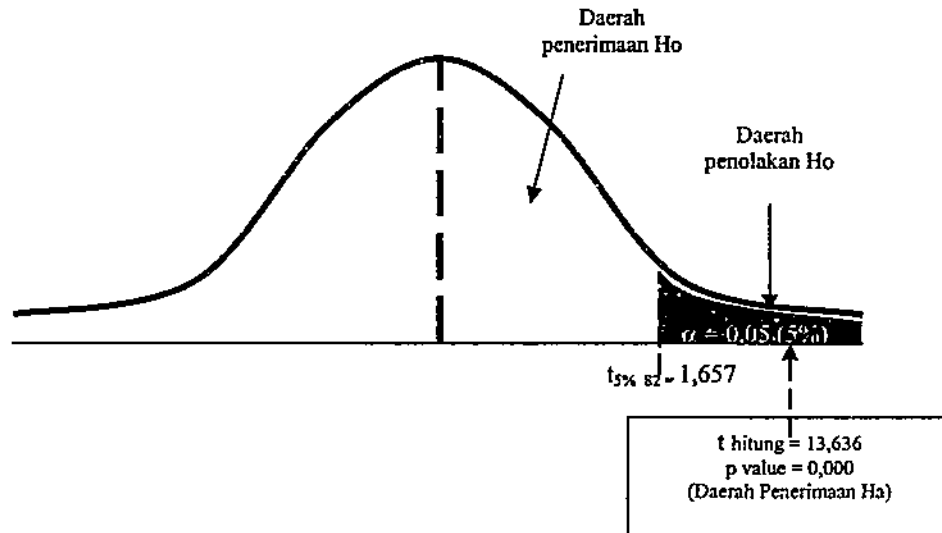
Adapun kriteria pengambilan keputusan untuk pengujian hipotesis di atas adalah:

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

Dengan menggunakan ketentuan di atas, maka berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat pada tabel 4.5.1. diketahui nilai t hitung sebesar 13,636 dan nilai p value = 0,000. Adapun nilai t tabel menggunakan taraf signifikansi (α atau 5%) dan *degree of freedom* (df) sebesar 82 (84-2) yaitu 1,657. Oleh karena t hitung (13,636) $>$ t tabel (1,657) dan nilai p value (0,000) $<$ 0,05, maka H_{01} ditolak atau H_{a1} diterima, sehingga kesimpulannya adalah: **terdapat pengaruh kompensasi (X1) terhadap Kinerja (Y) pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.** Dengan kata lain pengaruh kompensasi (X1) terhadap kinerja (Y) dinyatakan signifikan.

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

Gambar 4.5.1. Daerah Penerimaan dan Penolakan Hipotesis Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja



Dari output program SPSS yang disajikan dalam tabel 4.5.1 juga didapatkan persamaan regresi linier sederhana $\hat{Y} = 13,380 + 0,819X_1$. Dari persamaan regresi diketahui nilai konstantanya sebesar 13,380 yang menunjukkan bahwa pada saat variabel pengembangan karir bernilai 0, maka kinerja sebesar 13,380. Dari persamaan di atas juga diketahui koefisien regresinya bernilai positif (0,819), sehingga menggambarkan adanya pengaruh yang berbanding lurus antara Kompensasi terhadap Kinerja. Oleh karena itu, setiap kenaikan satu satuan variabel kompensasi menyebabkan kenaikan kinerja sebesar 0,819 pada konstanta 13,380.

4.5.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Hasil perhitungan statistik yang meliputi regresi, korelasi, koefisien determinasi, dan uji t, yang perhitungannya menggunakan bantuan komputer program SPSS versi 17,00 for windows, untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, terangkum pada tabel 4.5.2 berikut.

Tabel 4.5.2
Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi, Korelasi Koefisien Determinasi,
dan Uji t Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

Keterangan	Nilai	t _{hit}	t _{tab}
Koefisien Korelasi (r)	0,876		
Koefisien Determinasi (r ²)	0,768	16,465	1.657
Konstanta (a)	14,238		
Koefisien Regresi (b)	0,605		

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan Diolah dengan SPSS Versi 17.0

Sebagaimana terlihat pada tabel, besarnya nilai koefisien korelasi (R) adalah 0.876, nilai ini menunjukkan adanya pengaruh variable X2 terhadap Y. Melalui tabel tersebut pun dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi (R²) adalah 0.768, hal ini berarti 76.8% perubahan pada variabel (Y) dapat dijelaskan akibat perubahan yang terjadi pada variabel bebas X2. Sedangkan sisanya sebesar 23.3% dipengaruhi variable-variabel lain selain X2.

Hipotesis pertama yang diuji dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

Ho₁: Tidak terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

Ha₁: Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

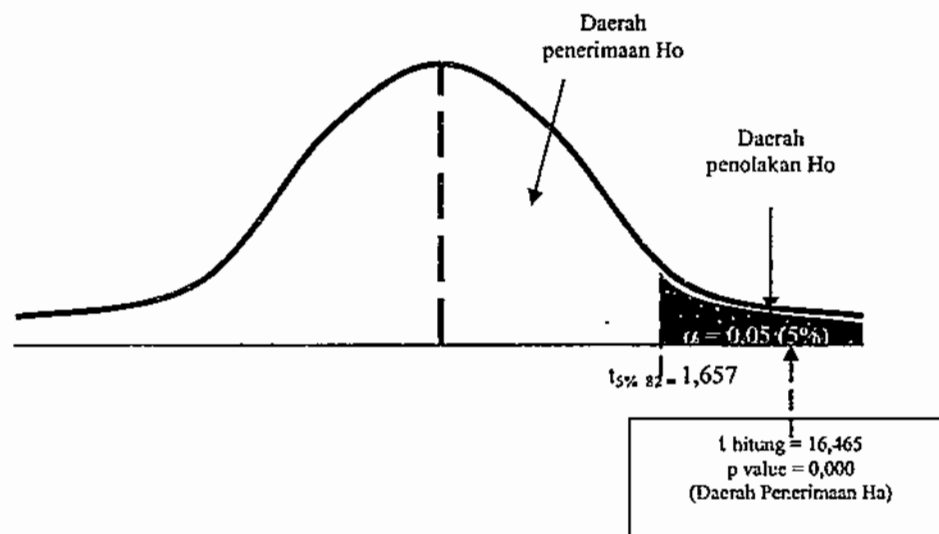
Adapun kriteria pengambilan keputusan untuk pengujian hipotesis di atas adalah:

- 3) Jika t hitung < t tabel (α , df) atau nilai p value < 0,05, maka Ho₂ diterima dan Ha₂ ditolak.
- 4) Jika t hitung > t tabel (α , df) atau nilai p value < 0,05, maka Ho₂ ditolak dan Ha₂ diterima.

Dengan menggunakan ketentuan di atas, maka berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat pada tabel 4.5.2. diketahui nilai t hitung sebesar 16,465 dan nilai p value = 0,000. Adapun nilai t tabel menggunakan taraf signifikansi (α atau 5%) dan *degree of freedom* (df) sebesar 82 (84-2) yaitu 1,657. Oleh karena t hitung (16,465) > t tabel (1,657) dan nilai p value (0,000) < 0,05, maka H_{02} ditolak atau H_{a2} diterima, sehingga kesimpulannya adalah: **terdapat pengaruh kepuasan kerja (X2) terhadap Kinerja (Y) pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.** Dengan kata lain pengaruh kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja (Y) dinyatakan signifikan.

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

Gambar 4.5.2. Daerah Penerimaan dan Penolakan Hipotesis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja



Dari output program SPSS yang disajikan dalam tabel 4.5.2. juga didapatkan persamaan regresi linier sederhana $\hat{Y} = 14.238 + 0.605X_2$. Dari persamaan regresi diketahui nilai konstantanya sebesar 14.238 yang menunjukkan bahwa pada saat variabel kepuasan kerja bernilai 0, maka kinerja sebesar 14.238. Dari persamaan di atas juga diketahui koefisien regresinya bernilai positif (0,605), sehingga

menggambarkan adanya pengaruh yang berbanding lurus antara kepuasan kerja terhadap Kinerja. Oleh karena itu, setiap kenaikan satu satuan variabel kepuasan kerja menyebabkan kenaikan kinerja sebesar 0,605 pada konstanta 12.238.

4.5.3 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja

Hasil perhitungan statistik yang meliputi regresi, korelasi, koefisien determinasi, dan uji t, yang perhitungannya menggunakan bantuan komputer program SPSS versi 17,00 for windows, untuk pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja, terangkum pada tabel 4.5.3 berikut.

Tabel 4.5.3
Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi, Korelasi Koefisien Determinasi,
dan Uji t Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja

Keterangan	Nilai	t_{lit}	t_{tab}
Koefisien Korelasi (r)	0.803		
Koefisien Determinasi (r^2)	0.645	12,194	1.657
Konstanta (a)	14,238		
Koefisien Regresi (b)	0,605		

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan Diolah dengan SPSS Versi 17.0

Sebagaimana terlihat pada tabel, besarnya nilai koefisien korelasi (R) adalah 0.803, nilai ini menunjukkan adanya pengaruh variabel X_3 terhadap Y . Melalui tabel tersebut pun dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) adalah 0.645, hal ini berarti 64.5% perubahan pada variabel (Y) dapat dijelaskan akibat perubahan yang terjadi pada variabel bebas X_3 . Sedangkan sisanya sebesar 35.5% dipengaruhi variabel-variabel lain selain X_3 .

Hipotesis pertama yang diuji dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

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

H_{a3} : Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

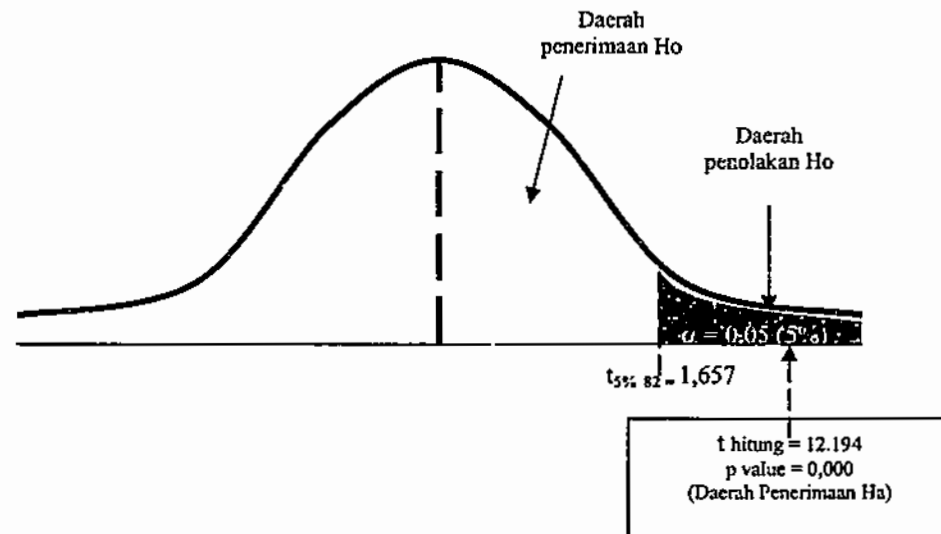
Adapun kriteria pengambilan keputusan untuk pengujian hipotesis di atas adalah:

- 5) Jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel} (\alpha, df)$ atau nilai $p \text{ value} < 0,05$, maka H_{o3} diterima dan H_{a3} ditolak.
- 6) Jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel} (\alpha, df)$ atau nilai $p \text{ value} < 0,05$, maka H_{o3} ditolak dan H_{a3} diterima.

Dengan menggunakan ketentuan di atas, maka berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat pada tabel 4.5.3. diketahui nilai $t \text{ hitung}$ sebesar 12,194 dan nilai $p \text{ value} = 0,000$. Adapun nilai $t \text{ tabel}$ menggunakan taraf signifikansi (α atau 5%) dan *degree of freedom* (df) sebesar 82 (84-2) yaitu 1,657. Oleh karena $t \text{ hitung} (12,194) > t \text{ tabel} (1,657)$ dan nilai $p \text{ value} (0,000) < 0,05$, maka H_{o1} ditolak atau H_{a1} diterima, sehingga kesimpulannya adalah: **terdapat pengaruh pengembangan karir (X3) terhadap Kinerja (Y) pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI. Dengan kata lain pengaruh pengembangan karir (X3) terhadap kinerja (Y) dinyatakan signifikan.**

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

Gambar 4.5.3 Daerah Penerimaan dan Penolakan Hipotesis Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja



Dari output program SPSS yang disajikan dalam tabel 4.5.3. juga didapatkan persamaan regresi linier sederhana $\hat{Y} = 14.238 + 0.605X_2$. Dari persamaan regresi diketahui nilai konstantanya sebesar 14.238 yang menunjukkan bahwa pada saat variabel kepuasan kerja bernilai 0, maka kinerja sebesar 14.238. Dari persamaan di atas juga diketahui koefisien regresinya bernilai positif (0,605), sehingga menggambarkan adanya pengaruh yang berbanding lurus antara Pengembangan Karir terhadap Kinerja. Oleh karena itu, setiap kenaikan satu satuan variabel pengembangan karir menyebabkan kenaikan kinerja sebesar 0,605 pada konstanta 14.238.

4.5.4 Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Pengembangan Karir secara bersama-sama terhadap Kinerja

Tabel 4.5.4

Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi, Korelasi Koefisien Determinasi dan Uji F Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir secara bersama-sama Terhadap Kinerja

Keterangan	Nilai	F _{hit}	F _{tab}
Koefisien Korelasi (r)	0,898		
Koefisien Determinasi (r ²)	0,806		
Konstanta (a)	11,628	110,563	2,680
Koef. Regresi Kompensasi (b1)	0,344		
Koef. Regresi Kepuasan Kerja (b2)	0,249		
Koef. Regresi Pengembangan Karir (b3)	0,194		

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan Diolah dengan SPSS Versi 17,00

Sebagaimana terlihat pada tabel, besarnya nilai koefisien korelasi (R) adalah 0.898, nilai ini menunjukkan adanya pengaruh simultan variable X1, X2 dan X3 terhadap Y. Melalui tabel tersebut dapat diketahui pula bahwa nilai koefisien determinasi (R²) adalah 0.806, hal ini berarti 80.6% perubahan pada variabel (Y) dapat dijelaskan oleh perubahan yang terjadi pada variabel bebas X1, X2 dan X3 secara bersama-sama. Sedangkan sisanya sebesar 19.4% dipengaruhi variable-variabel lain selain X1, X2 dan X3

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

Ho₄ : Tidak terdapat pengaruh kompensasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

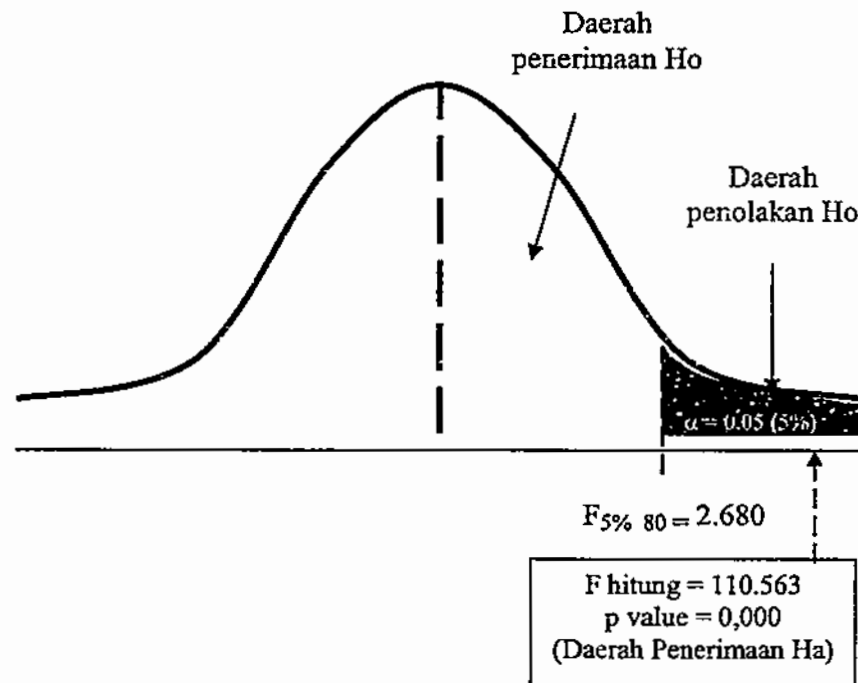
Ha₄: Terdapat pengaruh kompensasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

Ketentuan yang digunakan untuk menguji hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Jika $F_{hitung} < F_{tabel} (\alpha, df)$ atau nilai $p \text{ value} < 0,05$, maka H_{04} diterima dan H_{a4} ditolak.
- 2) Jika $F_{hitung} > F_{tabel} (\alpha, df)$ atau nilai $p \text{ value} < 0,05$, maka H_{04} ditolak dan H_{a4} diterima.

Dengan menggunakan ketentuan di atas, maka berdasarkan hasil perhitungan secara simultan seperti terlihat pada tabel 4.5.4. diketahui nilai F_{hitung} sebesar 110.563 dan nilai $p \text{ value} = 0,000$. Adapun nilai F_{tabel} menggunakan taraf signifikansi 5% dan *degree of freedom* (df) penyebut 80 ($84 - [3+1]$) dan df pembilang 3 pada tingkat signifikansi 5% sebenarnya adalah 2,680. Oleh karena $F_{hitung} (110.563) > F_{tabel} (2.680)$ dan nilai $p \text{ value} (0,000) < 0,05$, maka H_{04} ditolak atau H_{a4} diterima sehingga kesimpulannya adalah: **terdapat pengaruh kompensasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karir secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.** Dengan kata lain pengaruh perubahan variabel-variabel bebas (X_1, X_2, X_3) secara simultan terhadap variabel terikat (Y) dinyatakan signifikan.

Gambar 4.5.4. Daerah Penerimaan dan Penolakan Hipotesis Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja



Berdasarkan output program SPSS sebagaimana terlihat dalam tabel 4.5.4. didapatkan model persamaan regresi linier berganda $\hat{Y} = 11.628 + 0,344X_1 + 0,249X_2 + 0,194X_3$.

Dari persamaan regresi tersebut diketahui nilai konstantanya sebesar 11,628. Secara matematis, nilai konstanta tersebut menyatakan bahwa pada saat variabel kompensasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karir bernilai 0, maka kinerja sebesar 11,628. Dari persamaan di atas juga diketahui masing-masing koefisien regresinya bernilai positif (0.344, 0.249, dan 0.194), sehingga menggambarkan adanya pengaruh yang berbanding lurus antara kompensasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja. Hasil ini berarti bahwa setiap kenaikan satu skor variabel Kompensasi menyebabkan kenaikan kinerja sebesar 0,344, kenaikan satu skor variabel kepuasan kerja menyebabkan kinerja meningkat sebesar 0,249, dan kenaikan satu skor variabel pengembangan karir menyebabkan kinerja meningkat sebesar 0.194, pada konstanta 11,628.

4.6 Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini membuktikan kebenaran keempat hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini. Hipotesis yang dirumuskan yaitu adanya pengaruh kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama terhadap kinerja. Dengan demikian, kompensasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karir baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Untuk kompensasi dalam penelitian ini diketahui memberikan kontribusi positif sebesar 69,4%, kepuasan kerja 76,8%, pengembangan karir 64,5%, dan secara bersama-sama ketiga variabel bebas tersebut memberikan kontribusi positif sebesar 80,6%. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa ketiga variabel bebas tersebut merupakan faktor yang memiliki peran signifikan dalam meningkatkan kinerja. Dari hasil regresi pun diketahui seluruh variabel bebas ternyata berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja dapat ditempuh dengan berbagai upaya untuk meningkatkan persepsi pegawai yang berkaitan dengan kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir. Ini berarti arah korelasi positif atau makin baik kompensasi, kepuasan kerja dan karir maka kinerja cenderung meningkat.

Sementara terkait dengan pengaruh positif signifikan kompensasi terhadap kinerja pegawai, maka berdasarkan pendapat Cascio F. Wayne 1990 dalam safri (2002 ; 196) kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tunai tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai performance yang lebih tinggi.

Kompensasi mengandung arti tidak sekedar hanya dalam bentuk finansial saja, seperti yang langsung berupa upah, gaji, komisi dan bonus, sedangkan yang tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan dan sebagainya. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan, davis dan werther (1996 : 379) jika dikelola dengan baik,

kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan, memperoleh, menjaga dan memelihara karyawan dengan baik. Kompensasi akan mempengaruhi motivasi dan kinerja pegawai, karyawan mendambakan bahwa kinerja mereka akan berkorelasi dengan imbalan-imbalan yang diperoleh dari organisasi. Setiap karyawan memerlukan pengharapan-pengharapan mengenai kompensasi yang diterima apabila tingkat kinerja telah tercapai. Imbalan tersebut antara lain, kenaikan pangkat, promosi, kenaikan gaji, pemberian insentif, dan imbalan intrinsik seperti pengakuan dan peningkatan status. Dengan kompensasi yang baik serta sesuai dengan tingkat produktivitas yang tinggi di harapkan dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai. Filosofi mendasar menurut Mathis (2002 ; 121) terdiri dari dua yaitu: orientasi kelayakan dan orientasi kinerja. Karyawan yang berkinerja akan mendapatkan kenaikan kompensasi yang lebih besar, mereka yang tidak berkinerja tidak akan mendapatkan kenaikan kompensasi.

Kompensasi merupakan suatu kebutuhan akan substansi material seperti insentif perumahan, perusahaan, penghargaan dan lain-lain. Dengan demikian kompensasi saling berhubungan erat dengan kinerja seperti yang dijelaskan oleh Armstrong (281 ; 2000), insentif dan imbalan akan dapat meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi. Untuk itu organisasi Ditjen.PP perlu memperhatikan teori yang tepat dalam hal pemberian kompensasi untuk pencapaian kinerja yang baik.

Analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian seperti yang dikemukakan pada bab pendahuluan. Analisis ini dilakukan untuk menguji hubungan antara masing-masing "independen variabel terhadap dependen variabel". Data tersebut sesuai dengan pendapat Stephen P. Robbins (102 ; 2003), yang mengatakan kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang terhadap pekerjaannya. Individu yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap kerja yang negatif terhadap pekerjaannya.

Dengan demikian dapat di jelaskan apabila individu mendapat kepuasan didalam melaksanakan tugasnya maka individu tersebut dapat

mencurahkan segala kemampuannya untuk bekerja lebih inovatif, kreatif dan bekerja secara efektif dan efisien. Kinerja individu akan semakin meningkat apabila terjadi kepuasan kerja terhadap dirinya dan pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Strauss dan Sayless dalam Handoko (1994 ; 196), apabila pegawai tidak memperoleh kepuasan kerja, pada gilirannya akan menjadi frustrasi, karyawan tersebut akan sering melamun, cepat lelah, bosan, tidak masuk kerja, stres dan emosinya tidak stabil hal ini akan menurunkan *performance* pegawai yang berakibat pada kerugian organisasi.

Untuk itu perlu diperhatikan secara serius oleh para pimpinan di Ditjen.PP mengenai kepuasan kerja pegawai. Karena berdasarkan hasil penelitian yang didapat, adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan peningkatan kinerja. Dengan kata lain, apabila kepuasan kerja pegawai terpenuhi maka otomatis kinerja pun akan meningkat.

Dalam kaitannya dengan pengembangan karir, maka dapat dipahami mengapa pengembangan karir pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Karir merupakan faktor penting dalam membentuk komitmen pegawai terhadap organisasi. Karir yang meningkat menjadi salah satu faktor yang sangat diidam-idamkan oleh pegawai, karena peningkatan karir akan diiringi dengan peningkatan penghasilan dan status. Oleh sebab itu, sistem karir yang baik dalam perusahaan akan menjadi motivator efektif bagi pegawai. Perkembangan karir yang baik, akan menjanjikan pegawai untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Teori *ERG* dari Alderfer juga menunjukkan pentingnya karir sebagai faktor yang dapat meningkatkan komitmen kerja. Dalam teori *ERG* salah satunya disebutkan bahwa pegawai memiliki kebutuhan akan kemajuan (*growth*). Setiap pegawai menilai penting untuk mengembangkan kemampuan dan kapasitasnya.

Teori Harapan (*Expectancy Theory*) dari Vroom juga memperkuat pentingnya faktor karir dalam meningkatkan komitmen kerja pegawai. Dalam

teori ini di antaranya disebutkan bahwa setiap individu memiliki harapan terhadap hasil dan implikasi pekerjaannya. Harapan tersebut salah satunya adalah harapan untuk berkarir. Setelah secara maksimal pegawai bekerja untuk perusahaan, tentu pegawai mengharapkan karirnya dapat meningkat. Oleh karena itu, pegawai pada umumnya akan memperjuangkan karirnya dengan maksimal, yang secara otomatis akan memengaruhi komitmennya terhadap organisasi.

Seperti yang dinyatakan oleh A. Dair dalam rasyid (1993 ; 56), Pengembangan karir suatu proses usaha untuk meningkatkan kualitas kemampuan manajerial pegawai antara lain meliputi pengembangan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan akan meningkat. peningkatan ini akan berdampak pada peningkatan kinerja individu dan organisasi. Menurut pendapat Siagian (1996 ; 206), mengemukakan bahwa sasaran karir yang diinginkan dalam arti kedudukan ataupun jabatan yang tertinggi, apa yang mungkin di capai apabila ia mampu bekerja secara produktif, loyal kepada organisasi, menunjukkan yang profesional serta mampu tumbuh dan berkembang secara positif dan dinamis. Sedangkan Hall (2002 ; 163), mengemukakan pengembangan karir:

1. Peningkatan kinerja merupakan tujuan yang paling umum di jadikan target pengembangan.
2. Perubahan sikap yang terkait dengan diri pribadi, dimana melalui program pengembangan diharapkan pegawai lebih bersedia melibatkan diri dan lebih bertanggungjawab dalam pekerjaan.
3. *Adaptibility*, dimana perusahaan melalui penugasan, pendidikan dan pembelajaran bertujuan memperluas keterampilan dalam kemampuan pegawai.
4. *Identity*, dimana perusahaan melalui program pengembangan bertujuan agar pegawai mendapatkan pemahaman mengenai diri pribadi.

Berbagai pendapat dari pakar dan uraian tentang pengembangan karir pegawai di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pelaksanaan pengembangan karir yang terencana dan berkesinambungan sesuai dengan

kebutuhan organisasi sesuai dengan kebutuhan organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai karena pada hakekatnya bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang sangat di butuhkan untuk meningkatkan kinerja. Jadi karir sangat berhubungan dengan peningkatan kinerja seseorang.

Dari hasil perhitungan statistik diketahui bahwa kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir menyumbangkan atau memberikan kontribusi terhadap variabel kinerja sebesar 80,6%. Ini artinya masih ada 19,4% variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja. Variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja dapat berupa: motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, iklim organisasi dan faktor-faktor lainnya.

Dengan memperhatikan persamaan multiple regression yang diperoleh dari hasil perhitungan SPSS Ver 17 diperoleh model sebagai berikut:

$$Y = 11.628 + 0.344X_1 + 0.249X_2 + 0.194X_3$$

Dari persamaan tersebut diketahui nilai constanta adalah 11.628 hal ini berarti jika seluruh variabel bebas X_1 , X_2 dan X_3 bernilai sama dengan nol maka kinerja pegawai menunjukkan skor 11.628.

Dan dari ketiga variabel bebas yang berpengaruh positif dan signifikan, diperoleh koefisien regresi untuk kompensasi adalah tertinggi (0.344) dengan demikian berdasarkan persepsi responden variabel bebas yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja adalah kompensasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

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

1. Terdapat pengaruh signifikan Kompensasi terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI. Hal ini berarti semakin baik kompensasi maka semakin tinggi kinerja pegawai, dan semakin rendah kompensasi, maka semakin rendah kinerja pegawai. Untuk itu diperlukan peningkatan dan perbaikan dalam manajemen pemberian kompensasi di Ditjen.PP dengan mengutamakan prestasi dan volume pekerjaan yang diberikan harus sesuai agar pegawai merasakan adanya keadilan dalam pemberian kompensasi tersebut.
2. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI. Artinya, semakin terpenuhinya kepuasan kerja pegawai, maka semakin tinggi kinerjanya, dan semakin rendah kepuasan pegawai, maka semakin rendah kinerjanya. Perlu adanya perhatian dari organisasi dan pimpinan di lingkungan Ditjen.PP dalam hal meingkatkan kepuasan kerja pegawai, hal ini bertujuan agar pegawai Ditjen.PP berkinerja baik sehingga dapat mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.
3. Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI. Artinya, semakin baik pengembangan karir pegawai, maka semakin tinggi kinerjanya, dan semakin buruk pengembangan karir pegawai, maka semakin rendah kinerjanya. Oleh karena itu pada Ditjen.PP sistem pengembangan karir harus berbasis pada kapabilitas dan kompetensi pegawai, bukan karena kedekatan hubungan

kepada pimpinan. Hal ini bertujuan untuk meminimalisir upaya kolusi dan nepotisme dalam promosi jabatan. Dengan adanya persaingan yang sehat dalam pengembangan karir, kemungkinan kinerja dapat meningkat.

4. Terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI. Artinya, semakin baik kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir, maka semakin tinggi kinerja pegawai, dan sebaliknya semakin buruk/rendah kompensasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karir, maka semakin rendah kinerjanya.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian di atas, dan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dilingkungan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan HAM RI, maka direkomendasikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Perlu adanya perbaikan dalam sistem pemberian kompensasi terutama yang menyangkut dengan gaji pegawai Ditjen.PP, karena jelas terlihat ketidakpuasan pegawai dengan merasa adanya ketidakadilan dalam pemberian penghasilan, sebaiknya pemberian penghasilan harus dibedakan berdasarkan beban tugas kerja. Apabila tidak memungkinkan dalam pembedaan pemberian gaji, maka diupayakan bagi pegawai yang memiliki beban kerja lebih besar agar di berikan upah kerja atau tunjangan di luar gaji yang lebih besar dibandingkan dengan pegawai lain yang intensitas kerjanya lebih kecil/sedikit, sehingga apa yang diupayakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat terwujud.
2. Kepuasan kerja yang dianggap tidak memuaskan bagi para pegawai dilingkungan Ditjen.Peraturan Perundang-undangan adalah cara organisasi yang dianggap kurang obyektif dalam menerapkan kebijakan seperti halnya *reward* yang diberikan bagi pegawai yang berprestasi kurang diperhitungkan, sehingga pegawai yang memiliki kinerja baik dan

berpotensi menjadi enggan untuk melaksanakan tugasnya secara optimal. Oleh karena itu perlu bagi para pimpinan organisasi dilingkungan Ditjen. Peraturan Perundang-undangan menelaah secara detail apakah keputusan/kebijakan yang ditetapkan telah diputuskan secara obyektif, terutama kebijakan-kebijakan yang terkait dengan pemberian *reward* atau memberikan kesempatan promosi kepada para pegawainya, agar tidak terjadi penurunan kinerja yang nantinya akan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

3. Pengembangan karir terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga perlu upaya untuk memperbaikinya. Upaya perbaikan hendaknya merujuk pada hasil analisis deskriptif terutama pada aspek-aspek yang dinilai kurang, pertimbangan yang matang dalam hal memutuskan siapa saja pegawai yang berhak untuk mendapatkan kesempatan promosi jabatan. Selayaknya pilihan tersebut diputuskan dengan memperhatikan kemampuan / skill para pegawai atau hendaknya diberikan kepada pegawai yang benar-benar berkualitas dan berkompeten dalam bidang tersebut, bukan karena faktor hubungan kedekatan dengan pimpinan saja, sehingga jalur pengembangan karir pada Ditjen. Peraturan Perundang-undangan terbuka dan transparan bagi para pegawai. Hal ini diupayakan agar para pegawai termotivasi untuk mengembangkan diri atau potensi mereka agar dapat berkompetisi secara sehat, sehingga akan tercipta sumber daya manusia yang berkualitas dan dapat meningkatkan kinerja mereka di dalam organisasi. Selain itu, pihak manajemen juga perlu melakukan pengembangan pegawai melalui pelatihan untuk mendukung kelancaran karir para pegawai.
4. Dalam kaitannya dengan kinerja, maka pihak otoritas organisasi perlu mengetahui tentang standar operasional prosedur (SOP), yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur kinerja pegawai. Dikarenakan Ditjen. Peraturan Perundang-undangan merupakan unit pelaksana teknis yang bergerak di bidang Peraturan Perundang-undangan, dan juga sebagai *law center* maka pekerjaan yang sifatnya bervariasi sangatlah perlu dipahami.

Selain itu pula organisasi Ditjen. Peraturan Perundang-undangan merupakan ujung tombak dari setiap pembentukan peraturan perundang-undangan yang tugasnya senantiasa terkait dengan instansi-instansi lain, oleh karena itu diperlukan adanya tenaga-tenaga perancang yang profesional dan handal. Mengingat pentingnya peran tersebut, maka otoritas organisasi perlu melakukan pengembangan pegawai melalui pelatihan untuk mendukung kelancaran dalam pelaksanaan tugas pegawai dalam rangka pencapaian visi dan misi organisasi.

5. Perlunya dilakukan penelitian lanjutan dengan obyek penelitian yang berbeda dan jumlah sampel yang lebih besar, sehingga dapat memperluas area generalisasi hasil penelitian ini. Selain itu, juga perlu melibatkan variabel bebas lainnya, agar diketahui secara komprehensif faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, sehingga dalam peningkatan kinerja tidak hanya terfokus pada aspek kompensasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karir.

DAFTAR PUSTAKA

1. Buku - Buku

- Notoatmodjo, Soekidjo, 2009, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, cet. 4, Jakarta, Rineka Cipta.
- Umar, Husein, 2008, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, cet. 8, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Bisnis*, cet.13, Bandung, CV. Alfabeta
- Wexley, N. Kenneth & Gary A. Yuki, 2005, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, cet. Ke-3, Rineka Cipta.
- Sedarmayanti, 2009, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, cet. Ke-3, Bandung, Mandar Maju.
- Gibson Donnelly, Ivancevich, 1997, *Manajemen*, edisi 9, Jakarta: Erlangga.
- Payaman. J. Simanjuntak, 1998, *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, Jakarta, LPFUI.
- Martani Husaini, Hari Lubis, 1987, *Teori Organisasi*, Jakarta, Pusat antar universitas ilmu-ilmu social Universitas Indonesia.
- Robert Bacal, 2002, *Performance Management*, edisi 2, Jakarta, Gramedia.
- Robert L. Manthis, Jhon H. Jackson, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi 1, Jakarta, Salemba Empat.
- Prasetya Irawan, Surya S.F. Motik, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, STIA-LAN Press.
- William B. Werther, JR, Keith Davis, 1996, *Human Resources And Personal Management*, edisi 5, Mc Graw-Hill, Inc.
- Moh. As'ad S.U, 1987, *Psikologi Industri*, edisi 3, Yogyakarta, Liberty.
- William J. Rothwell, Carorly K, Hohne and Stephen B King, 2002, *Human Performance Improvement*, Houston-Texas, Gulf Publishing Company.
- Handoko, T. Hani, 1999, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFE.
- Ivancevich, John M, 1994, *Human Resources and Mangement*, edisi 6, USA, Richard D. Irwin, Inc.

- Bartol, Kathryn, David C. Martin; Margaret Tein, Graham Mathews, 2000, *Manajemen, A Pasific Rim Focus*, 2nd Edition, Australia, McGraw_Hill.
- Hasibuan Melayu SP, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, CV. Haji Mas Agung.
- John B. Minner, & Donald P. Crane, 1995, *Human Resources Management The Strategic Persfpective*, New York, Harper Collins, College Publisher.
- Agus dharma, Sh, M, 1991, *Penilaian Kinerja*, Jakarta, CV. Rajawali Jakarta.
- R. Mathindas, 1991, *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep AKU*, Jakarta, Pustaka Utama Jakarta Grafiti.
- Kramar, McGraw, Schulder, 1997, *Human Resources Management In Australia*, 3th edition, Australia, Longman.
- Sayles L.R & Strauss, 1997, *Personel The Human Problem of Management*, New Delhi, Prentice Hall Of India.
- Alain Mitrani & Murray Dalziel, et al, 1992, *Competency Based Human Resources London*, London, Kogan Page Limited .
- Randail S. Schuler, & Susan E. Jackson, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi abad ke- 21*, edisi 6, Jakarta, Erlangga.
- Irawan, Prasetya, 1999, *Logika dan Prosedur Penelitian*, STIA LAN Press, Jakarta.
- Nasution, S, 1996, *Metode Research*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Robins P, Stephen, 1996, *Organizational Behavior*, USA, Prentice Hall, Inc.
- Siagian P, Sondang, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Haji Masagung.
- Sugiyono, 1995, *Pedoman Penelitian Administrasi*, Bandung, Alfabeta.
- Fred N, Kerlinger, 2002, *Asas-asas Penelitian Behavioral*, Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- George, Jennifer M & Jones, Gareth. R, 1999, *Organizational Behavior Second Edition Second Edition*, USA, Addison Wesley Publishing Company.
- Fombrun, Charles. J. et. al 1989, *Strategic Human Resources Management*, New York, John Willey & Sons.
- Gilley, Jerry W & Maycunich, Ann, 2000, *Beyon the Learning Organization*, New York, Harper Colin Publisher.

- Gomez Meija, Mis. R. et.al, 2001, *Managing Resources New Jersey*, Prentice Hall Inn.
- Wexley Kenneth & Davis, 1996, *Human Resources and Personal Management*, 5th edition, New York, Mc Graw Hill IOC.
- Ashar Sunyoto Munandar, 2001, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta, Universitas Indonesia Press.
- Prasetya Irawan, Suryani F. Motik, Sri Wahyuni Krida Santi, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIA LAN Press.
- Mangkuprawira, Syafri. TB, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Penerbit Graha Indonesia.
- Keith, Davis & John, W. Newstrom, 1985, *Perilaku Organisasi*, edisi 7, Jakarta, Erlangga.
- Keneth N, Wexly, 1998, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*, Jakarta, Bina Aksara.
- Adhair, Jhon, 1993, *Membina Calon Pemimpin*, (Alih Bahasa oleh Rasid), Jakarta Bumi Aksara.
- Gilley, Jerry W. & Egglan, Steven A, 1998, *Principle of Human Resources Development*, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company.
- Dessler, Gery, 2000, *Human Resources Management*, 8th edition, New Jersey, Edition Prentice Hall int, inc.
- Michael Armstrong and Helen Murlis, 1999, *The Art of HRD Reward Mangement*, Crest Publishing House, K.

LAMPIRAN I

Res	R	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Status	Lama Kerja	X1-1	X1-2	X1-3	X1-4	X1-5	X1-6	X1-7
1	1	1	2	3	1	3	4	4	3	3	4	4	4
2	1	2	1	3	1	2	4	4	2	2	5	5	4
3	1	1	2	1	1	4	4	4	4	4	3	4	4
4	1	2	4	3	1	4	2	2	2	2	4	2	4
5	1	2	3	4	1	3	2	2	2	2	1	2	1
6	1	1	2	3	1	4	3	4	3	3	4	4	4
7	1	2	1	3	2	2	2	1	2	1	2	1	1
8	1	1	1	4	1	1	3	1	1	1	4	1	4
9	1	2	3	4	1	3	3	3	2	3	3	4	1
10	1	2	1	3	1	1	4	4	2	3	4	3	4
11	1	1	3	2	1	5	4	1	2	2	1	1	4
12	1	1	2	2	2	2	4	3	2	4	3	4	4
13	1	1	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	4
14	1	2	3	3	1	5	3	3	2	2	5	5	4
15	1		2	3	1	3	3	3	2	3	4	4	3
16	1	1	4	3	1	4	4	3	3	2	4	4	4
17	1	2	2	2	1	3	2	2	2	2	4	4	4
18	1	1	1	3	1	1	5	4	3	3	3	4	4
19	1	1	3	3	1	5	3	4	2	1	1	4	4
20	1	1	2	3	1	4	2	3	2	2	2	4	4
21	1	1	2	2	1	1	4	3	2	2	2	4	4
22	1	1	4	1	1	5	3	2	2	2	4	2	3
23	1	1	4	3	1	5	4	4	4	4	4	2	4
24	1	2	2	4	1	1	3	4	2	1	4	4	4
25	1	1	1	4	1	2	2	3	4	4	5	4	3
26	1	1	4	1	1	5	3	3	3	2	4	4	4
27	1	1	4	3	1	5	2	2	2	2	5	5	2
28	1	1	3	3	1	4	5	3	1	2	2	2	5
29	1	2	3	4	2	5	4	4	4	4	4	5	5
30	1	2	1	3	1	2	4	4	4	4	5	4	4
31	1	1	2	4	1	4	3	4	3	3	3	4	5
32	1	2	2	4	2	3	3	3	3	2	4	4	4
33	1	1	3	4	1	3	3	2	4	4	4	4	4
34	1	1	2	3	1	3	3	3	3	2	4	4	4
35	1	2	2	3	1	2	3	4	3	3	4	4	4
36	1	1	3	4	1	3	5	2	2	2	4	2	4
37	1	2	3	4	1	4	3	3	3	2	4	4	4
38	1	2	3	4	1	4	2	2	2	4	5	5	4
39	1	2	3	4	2	3	2	2	2	2	2	4	4
40	1	2	3	4	1	4	4	4	3	2	4	4	4
41	1	2	3	4	1	5	2	2	2	2	3	3	3
42	1	2	2	4	1	3	4	2	2	2	4	4	4
43	1	2	4	3	1	5	5	3	3	3	2	2	4
44	1	1	4	4	1	5	4	4	4	4	4	4	4
45	1	2	2	3	1	4	4	5	2	4	4	4	4
46	1	2	3	4	1	5	3	4	2	3	4	4	3
47	1												

48	1	2	3	3	1	4	3	3	3	2	4	4	4
49	1	1	3	3	1	5	3	3	3	2	4	4	4
50	1	1	3	4	1	3	3	4	2	1	4	4	4
51	1	1	2	3	1	3	3	3	2	3	4	4	4
52	1	1	3	4	1	3	3	3	3	4	3	3	4
53	1	2	2	4	1	3	4	4	4	4	5	2	4
54	1	2	3	4	1	5	4	4	4	4	5	2	4
55	1	1	3	4	1	5	4	4	3	3	4	4	4
56	1	1	3	4	1	4	4	4	3	3	4	3	4
57	1	1	4	4	1	5	5	3	3	3	4	4	4
58	1	1	3	3	1	5	2	2	2	2	4	4	4
59	1	2	3	4	1	4	4	3	3	3	3	3	4
60	1	2	2	3	2	2	4	4	3	3	4	4	4
61	1	2	2	3	1	4	4	4	3	2	4	4	4
62	1	2	4	4	1	5	5	4	3	2	4	4	4
63	1	2	2	3	2	3	4	2	3	3	2	4	5
64	1	2	2	3	1	3	3	2	4	3	2	5	5
65	1	1	4	4	1	5	1	2	4	2	5	4	5
66	1	2	4	4	1	5	3	3	3	2	4	4	4
67	1	1	3	4	1	5	4	4	4	4	4	4	4
68	1	2	3	4	1	4	2	2	2	5	5	5	5
69	1	2	2	4	2	3	4	4	1	4	4	4	4
70	1	2	2	4	2	3	2	4	2	2	4	4	4
71	1	1	3	4	1	5	4	3	3	3	4	4	4
72	1	1	3	3	1	4	4	4	3	2	4	4	4
73	1	2	2	3	1	3	4	4	4	5	5	4	4
74	1	1	2	2	1	3	5	5	5	2	4	4	4
75	1	1	4	4	1	5	4	4	2	2	3	4	4
76	1	2	2	3	1	3	4	2	2	3	2	4	4
77	1	2	2	3	1	3	4	4	1	2	4	4	5
78	1	2	2	4	1	2	3	4	1	2	4	4	4
79	1	1	2	3	1	4	4	4	3	3	4	4	4
80	1	1	3	3	1	4	3	4	3	3	4	4	4
81	1	2	4	3	1	5	4	3	4	3	4	4	3
82	1	2	4	1		5	4	4	2	2	5	5	5
83	1	1	4	3	1	5	4	4	3	3	4	5	4
84	1	1	4	3	1	5	4	4	3	3	4	4	4

X1-8	X1-9	X1-10	X1-11	X1-12	X1-13	X1	X2-1	X2-2	X2-3	X2-4	X2-5	X2-6	X2-7	X2-8	X2-9	X2-10
4	4	4	2	2	4	46	4	3	2	4	4	3	4	4	4	1
4	4	4	1	2	5	46	4	3	2	4	4	4	3	4	2	2
5	3	4	3	3	4	49	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3
4	3	4	3	3	2	37	2	2	2	3	1	3	2	3	1	3
2	1	2	1	1	2	21	2	2	1	2	3	2	4	4	3	4
5	5	4	2	1	4	46	2	4	2	3	4	4	4	4	3	3
1	3	1	2	2	3	22	2	2	3	2	1	1	2	2	2	2
1	1	4	4	4	4	33	2	2	4	3	2	2	2	2	2	1
1	1	5	5	1	5	37	4	3	2	2	2	4	4	2	2	2
4	4	4	3	1	4	44	2	3	3	4	2	5	2	3	4	1
4	4	5	3	1	1	33	1	2	1	3	5	4	3	2	4	2
4	4	4	4	2	2	44	4	4	4	4	4	2	3	2	3	3
4	3	4	2	3	2	36	1	2	3	3	2	5	4	4	4	1
4	4	4	3	2	3	44	3	2	2	4	2	2	3	4	2	2
2	4	5	3	4	4	44	4	4	3	3	3	3	2	3	2	1
4	3	5	3	2	3	44	3	4	2	3	3	3	3	4	2	2
4	4	4	2	2	2	38	2	3	2	2	2	4	4	3	3	4
5	5	4	4	2	4	50	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
4	4	5	3	2	1	38	4	3	3	3	1	1	4	2	2	1
4	3	4	4	3	3	40	3	3	3	4	3	5	2	2	2	2
5	4	5	2	3	4	44	5	4	4	4	4	3	2	4	3	1
4	3	4	4	3	4	40	2	2	3	3	4	4	3	3	2	2
5	4	4	2	2	2	45	2	2	4	4	4	5	4	2	3	2
4	3	5	2	3	4	43	4	3	3	3	4	3	3	3	4	2
3	3	5	5	5	5	51	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3
3	4	5	3	4	4	46	3	3	4	3	4	3	4	4	4	2
4	2	4	3	4	4	41	3	2	2	4	3	4	2	2	3	3
5	5	5	2	2	2	41	4	3	3	3	3	3	3	4	2	1
5	5	5	5	5	5	60	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
5	4	5	2	4	2	51	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
5	5	5	4	3	4	51	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3
4	2	5	4	4	4	46	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	5	52	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
3	4	5	3	4	4	46	4	3	4	3	4	3	4	4	3	2
4	4	4	2	2	2	43	2	4	4	2	2	4	4	4	4	2
3	3	3	2	3	2	37	2	2	2	2	2	3	2	4	3	3
3	4	2	2	3	4	41	2	3	3	3	3	2	2	3	2	1
4	2	4	2	4	5	45	3	2	4	4	4	3	3	2	2	4
5	4	5	4	3	4	43	4	4	2	2	2	4	4	2	2	2
4	4	4	2	2	3	44	4	4	2	2	2	4	4	4	2	2
3	4	4	4	5	5	42	2	2	4	4	2	4	2	4	2	2
4	4	4	2	2	4	42	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2
4	3	5	5	3	3	45	4	4	3	4	3	3	3	4	2	1
4	4	4	4	4	4	52	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
4	2	4	1	3	4	45	5	4	4	3	4	3	2	4	2	2
2	4	5	3	4	4	45	3	4	3	3	3	3	3	4	2	1
4	4	4	3	2	2	45	4	4	3	3	3	3	3	4	2	2

3	4	5	3	3	4	45	5	4	3	3	3	3	3	4	2	1
3	4	5	3	3	4	45	2	2	2	2	3	3	3	4	4	3
4	4	5	1	2	4	42	3	4	2	2	4	4	4	3	2	2
3	4	4	3	3	4	44	3	3	2	4	4	4	4	3	2	1
4	4	5	3	3	3	45	4	4	3	4	4	4	3	4	2	2
4	4	5	3	5	4	52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	3	5	4	52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	2	3	46	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2
4	4	4	3	2	2	44	4	3	2	4	4	4	4	3	3	2
4	4	4	3	2	4	47	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2
4	4	4	4	3	5	44	5	4	4	3	3	3	2	4	2	1
3	5	4	4	4	4	47	3	5	3	3	3	4	4	2	5	3
4	4	4	3	2	4	47	4	3	3	4	4	3	3	4	4	2
4	4	4	3	3	4	47	4	3	4	2	4	4	4	4	2	4
4	4	4	3	2	4	47	5	4	4	3	3	3	3	4	2	1
4	4	5	4	4	4	48	5	5	3	4	3	3	3	3	4	4
4	4	5	3	4	4	48	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3
5	5	5	4	2	4	48	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2
3	4	5	3	4	4	46	4	4	4	3	3	3	3	4	2	1
4	4	5	4	4	4	53	4	4	5	4	5	4	4	4	4	1
5	3	5	3	5	1	48	3	4	3	4	4	5	3	3	3	3
2	3	4	4	4	4	46	4	3	2	4	4	4	3	5	3	2
4	2	4	3	4	4	43	2	3	3	4	2	4	3	3	2	5
4	4	4	3	2	4	46	4	3	3	4	4	3	3	4	5	2
4	4	4	3	4	4	48	4	4	2	2	4	4	4	4	2	3
5	4	4	3	4	4	54	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4
4	4	5	4	4	4	54	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3
4	4	5	4	4	4	48	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2
4	2	4	4	4	4	43	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	4	4	3	4	4	44	4	4	4	4	4	3	2	2	2	3
4	4	4	3	2	3	46	3	3	4	3	4	3	4	4	3	1
4	4	5	3	2	5	48	4	3	4	4	4	4	3	4	4	2
4	4	4	4	4	3	48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	4	5	5	4	4	54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	3	2	4	49	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	3	2	4	49	4	5	4	4	4	5	5	4	4	2

X2-11	X2-12	X2-13	X2-14	X2-15	X2-16	X2-17	X2-18	X2	X3-1	X3-2	X3-3	X3-4	X3-5	X3-6	X3-7	X3-8
4	4	3	3	4	3	3	4	61	3	4	4	4	4	5	4	5
5	5	2	3	4	3	3	4	61	4	3	4	4	4	5	4	4
4	4	3	4	4	4	3	4	67	5	4	4	4	4	2	5	5
4	4	3	3	1	2	2	3	44	4	2	2	2	4	4	1	1
2	2	3	2	2	2	3	2	45	3	3	4	3	3	5	3	2
3	4	3	4	4	4	3	4	62	4	4	4	4	4	4	5	3
2	3	3	4	4	4	3	2	44	4	4	4	2	3	4	4	4
4	2	1	2	2	2	1	1	37	1	2	2	3	1	4	2	1
4	4	2	2	2	2	2	2	47	1	1	1	2	2	5	5	1
2	3	3	3	3	3	3	3	52	4	3	4	4	3	4	3	2
1	3	1	1	1	2	2	1	39	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	3	4	3	4	4	3	62	4	4	4	4	5	4	4	4
3	2	3	2	2	3	2	2	48	3	3	3	3	3	3	4	3
4	4	3	2	2	3	4	4	52	3	4	4	4	3	4	4	3
4	4	2	2	2	3	4	4	53	4	4	2	4	4	5	4	3
4	4	3	2	2	3	3	4	54	3	3	3	4	3	4	3	3
2	2	3	1	2	4	3	2	48	3	2	3	2	5	4	2	2
4	3	4	4	3	4	4	4	67	4	4	4	4	3	3	4	5
4	4	2	2	3	4	2	3	48	3	3	2	3	3	4	2	2
4	4	2	2	4	5	2	2	54	3	4	4	3	3	4	4	3
4	4	3	3	3	3	4	4	62	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	2	2	3	4	2	2	48	2	2	2	2	2	4	2	2
1	4	4	1	2	4	4	2	54	3	4	3	3	5	4	3	3
2	4	4	3	1	2	3	4	55	4	3	4	4	3	4	3	3
4	4	5	5	4	4	4	2	68	4	4	4	4	4	3	5	5
4	4	2	3	4	4	4	4	63	4	4	4	4	4	4	4	3
3	4	4	2	2	2	2	2	49	3	3	2	2	3	1	2	1
4	4	3	2	2	3	4	4	55	4	3	4	4	3	3	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4	68	2	2	4	5	5	5	4	5
4	4	4	3	4	4	4	4	68	3	4	3	3	2	5	5	5
4	4	5	5	4	4	4	2	68	4	2	2	4	4	4	4	4
4	4	2	2	4	4	2	2	63	4	3	5	3	4	5	4	3
4	4	4	3	4	4	4	4	69	4	4	4	3	4	5	4	3
4	4	3	3	4	3	4	4	63	4	3	3	3	4	3	4	4
4	4	2	2	2	4	2	4	56	4	3	4	3	3	4	3	3
2	3	2	2	2	3	3	2	44	5	4	3	1	1	1	1	2
4	4	3	2	2	3	4	4	50	1	1	1	1	1	3	4	5
4	2	3	4	3	2	4	3	56	4	3	3	4	3	4	4	3
4	4	2	4	4	4	2	4	56	4	3	3	3	3	4	5	3
4	2	4	2	4	4	2	4	56	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	2	2	2	4	2	2	50	3	3	4	3	4	5	4	2
1	5	5	2	2	2	3	4	51	1	1	1	4	3	5	3	2
4	4	2	3	2	3	4	4	57	4	4	4	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	70	3	4	4	5	4	5	5	4
4	3	2	2	2	3	4	4	57	4	4	4	4	4	3	4	3
5	5	1	3	3	3	4	4	57	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	2														

3	2	3	3	42	5	5	3	5	3	3	4	3	4	4	4	4	3	50
1	2	5	4	41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	51
2	2	5	4	43	4	2	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	2	47
4	3	5	3	43	5	4	4	4	5	3	3	3	4	2	3	4	4	48
3	2	3	3	41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	51
2	5	5	5	56	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	56
4	4	5	4	52	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	2	4	5	57
5	5	4	4	49	5	5	4	4	5	4	4	4	4	2	3	4	3	51
3	4	4	4	43	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	48
4	5	5	2	45	5	5	5	5	5	3	3	3	4	3	3	5	5	54
4	2	4	5	44	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	47
4	4	4	4	48	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	52
3	4	3	4	45	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	54
4	3	5	4	48	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	52
4	4	4	4	48	5	4	4	5	5	5	4	4	5	2	3	4	2	52
4	4	5	4	47	5	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	5	4	53
4	5	4	5	47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	53
3	2	4	5	47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	53
3	3	4	4	42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	49
4	2	4	5	52	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	57
2	2	5	5	46	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	54
3	3	4	4	42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	49
2	2	2	4	36	4	5	2	4	4	4	2	2	2	4	3	4	5	45
5	4	5	4	50	5	5	3	5	5	4	3	3	5	3	3	4	3	51
5	3	5	4	49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
5	5	5	4	56	4	4	4	5	4	4	3	4	5	5	4	5	5	56
5	4	5	5	52	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	57
5	4	3	4	46	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	54
3	3	4	3	36	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	45
3	3	5	3	46	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	54
3	3	5	4	44	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	47
3	4	4	4	42	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	50
4	3	5	4	46	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	54
4	4	5	4	49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
5	5	5	4	55	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	57
3	4	4	4	46	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	54
3	3	5	5	46	4	4	5	5	5	3	3	4	5	4	4	5	3	54

Lampiran 2

Program Pascasarjana Universitas Indonesia
Program Studi Kajian Ketahanan Nasional
Peminatan Kajian Stratejik Perencanaan Strategi dan Kebijakan

INSTRUMEN PENELITIAN

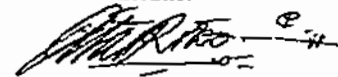
PENGANTAR

Dengan Hormat,

1. Instrumen Penelitian ini hanyalah merupakan salah satu alat yang akan digunakan dalam rangka penelitian saya yang mengambil judul : "Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-Undangan Kementerian Hukum dan HAM RI".
2. Sehubungan dengan hal tersebut, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i menjadi responden penelitian ini, dengan mengisi atau menjawab kuisisioner terlampir.
3. Kuisisioner ini terdiri dari 4 (empat) bagian, yaitu :
Bagian I : Variabel Kompensasi;
Bagian II : Variabel Kepuasan Kerja;
Bagian III : Variabel Pengembangan Karir;
Bagian IV : Variabel Kinerja.
4. Kuisisioner ini bukanlah merupakan soal ujian, dan juga tidak akan berpengaruh dengan penilaian serta prestasi Bapak/Ibu/Sdr/i sekalian di dalam pekerjaan, karena kuisisioner ini diadakan semata-mata merupakan Instrumen untuk kegiatan penelitian yang bersifat ilmiah.
5. Untuk itu saya mohon tanggapan dan jawaban Bapak/Ibu/Sdr/i sekalian, yang diberikan dengan kesungguhan hati, sejujur-jujurnya dan pilihlah apabila menurut Bapak/Ibu/Sdr/i merupakan tanggapan atau jawaban yang paling sesuai.
6. Atas perhatian dan kesediaannya, saya mengucapkan banyak terima kasih. Semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas budi baik Bapak/Ibu/Sdr/i sekalian.

Jakarta, Juni 2010

Peneliti



Ditta Taurina

IDENTITAS RESPONDEN

Berikan tanda "√" pada salah satu kotak yang tersedia di bawah ini sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu/Sdr/i.

1. Jenis kelamin : Pria
 Wanita

2. Usia : ≤ 30 tahun
 31 – 40 tahun
 41 – 50 tahun
 > 50 tahun

3. Pendidikan terakhir : SLTA
 D3
 S1
 S2

4. Status : Kawin
 Belum kawin

5. Lama Bekerja : ≤ 5 tahun
 6 – 10 tahun
 11 – 15 tahun
 16 – 20 tahun
 > 20 tahun

Pilihlah salah satu alternatif respon (jawaban) untuk setiap pernyataan yang paling sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu/Sdr/i dengan membubuhkan tanda (✓).
Masing-masing pernyataan memiliki alternatif jawaban sebagai berikut:

- (1) Sangat Tidak Setuju = STS
- (2) Tidak Setuju = TS
- (3) Ragu-ragu = R
- (4) Setuju = S
- (5) Sangat Setuju = SS

Bagian I
KOMPENSASI

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Kantor saya menghargai atas prestasi yang saya capai selama ini.					
2	Kantor saya menerapkan penilaian prestasi sebagai dasar penentuan penghasilan.					
3	Gaji yang saya terima setiap bulan cukup memuaskan.					
4	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban tugas saya.					
5	Dikantor saya masa kerja dan golongan sangat menentukan tingkat gaji.					
6	Dikantor saya tingkat pendidikan menentukan sistem penggajian.					
7	Selain gaji pokok, kantor saya telah memberikan insentif, tunjangan lain dan reward untuk meningkatkan kinerja.					
8	Pemberian insentif dan tunjangan lainnya diluar gaji pokok yang diberikan setiap bulan, sangat membantu dalam memenuhi kebutuhan hidup saya.					
9	Tunjangan khusus/insentif yang saya terima selama ini cukup memuaskan dan dapat meningkatkan kinerja saya.					

10	Asuransi lain selain ASKES bagi pegawai di kantor saya sangat diperlukan.					
11	Tugas dan pekerjaan yang sama akan menentukan penghasilan yang sama pula.					
12	Kantor saya memberi perhatian mengenai tanggung jawab terhadap tugas, bobot kerja, dan resiko pekerjaan dalam pemberian penghasilan.					
13	Kantor mempertimbangkan absensi dan ketaatan pada peraturan dalam hal pemberian penghasilan.					

Anda diminta untuk bertanya kepada diri sendiri tentang bagaimana perasaan Anda dengan kondisi pekerjaan saat ini!

Pilihlah salah satu alternatif respon (jawaban) untuk setiap pertanyaan yang paling sesuai dengan perasaan Bapak/Ibu/Sdr/i dengan membubuhkan tanda (✓).

Masing-masing pertanyaan memiliki alternatif jawaban sebagai berikut:

- (1) Sangat Tidak Memuaskan = STM
- (2) Tidak Memuaskan = TM
- (3) Ragu-ragu = R
- (4) Memuaskan = M
- (5) Sangat Memuaskan = SM

Bagian II
KEPUASAN KERJA

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Sudah puaskah saya dengan bidang pekerjaan saya saat ini?					
2	Pembagian tugas yang cukup adil oleh atasan kepada semua bawahan?					
3	Pemanfaatan kesibukan sepanjang waktu?					
4	Kesempatan untuk mengerjakan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu?					
5	Kesempatan-kesempatan untuk maju dalam pekerjaan sekarang ini?					
6	Kesempatan untuk bergaul dengan orang-orang dilingkungan kerja?					
7	Kompetensi atasan untuk membuat keputusan-keputusan?					
8	Kebebasan untuk mengambil inisiatif sendiri dalam pelaksanaan tugas?					
9	Cara organisasi menerapkan kebijakan dalam praktik?					
10	Dapat melakukan suatu pekerjaan yang bertentangan dengan hati nurani?					

11	Cara kerja saya menyiapkan pekerjaan secara teratur?					
12	Kesempatan melakukan sesuatu yang sesuai dengan kemampuan saya?					
13	Kesesuaian antara upah dan volume pekerjaan?					
14	Insentif yang diberikan sudah memuaskan?					
15	Kondisi pekerjaan di unit kerja saya?					
16	Cara rekan-rekan kerja saya berhubungan atau berinteraksi satu sama lain?					
17	Penghargaan yang saya dapatkan atas hasil kerja yang memuaskan?					
18	Perasaan apa yang telah saya dapatkan dari pekerjaan?					

Pilihlah salah satu alternatif respon (jawaban) untuk setiap pernyataan yang paling sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu/Sdr/i dengan membubuhkan tanda (✓).

Masing-masing pernyataan memiliki alternatif jawaban sebagai berikut:

- (1) Sangat Tidak Setuju = STS
- (2) Tidak Setuju = TS
- (3) Ragu-ragu = R
- (4) Setuju = S
- (5) Sangat Setuju = SS

Bagian III PENGEMBANGAN KARIR

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Kantor saya mempertimbangkan kemampuan masing-masing individu dalam penyusunan program karir pegawai.					
2	Keinginan, harapan dan minat pegawai di kantor saya turut menentukan dalam penyusunan karir individu.					
3	Pelaksanaan pengembangan karir pegawai di kantor saya seiam ini memotivasi saya untuk mencapai karir yang lebih tinggi.					
4	Di kantor saya ada jenjang karir yang jelas sesuai dengan potensi dan prestasi pegawai.					
5	Kantor saya mengutamakan pengembangan diri pegawai, khususnya sebagai dasar peningkatan kualitas sumber daya manusia.					
6	Pengisian formasi jabatan sebaiknya diisi dari lingkungan kantor sendiri sebagai hasil dari perencanaan karir pegawai.					
7	Atasan saya selalu memberi dorongan dan arahan kepada semua pegawai mengenai upaya pengembangan karir.					
8	Dikantor saya pegawai diberi kesempatan untuk mengetahui peluang promosi secara transparan/terbuka.					
9	Jalur pengembangan karir pegawai dikantor saya cukup tersedia/terbuka.					

10	Ada kesesuaian antara kebutuhan kantor dengan peluang karir yang diberikan pada pegawai.					
11	Kantor saya memberikan peluang/kesempatan bagi pengembangan diri pegawai melalui pendidikan formal, training atau kursus.					
12	Dikantor saya pegawai bekerja berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan dengan jelas.					

Pilihlah salah satu alternatif respon (jawaban) untuk setiap pernyataan yang paling sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu/Sdr/i dengan membubuhkan tanda (✓).
Masing-masing pernyataan memiliki alternatif jawaban sebagai berikut:

- (1) Sangat Tidak Setuju = STS
- (2) Tidak Setuju = TS
- (3) Ragu-ragu = R
- (4) Setuju = S
- (5) Sangat Setuju = SS

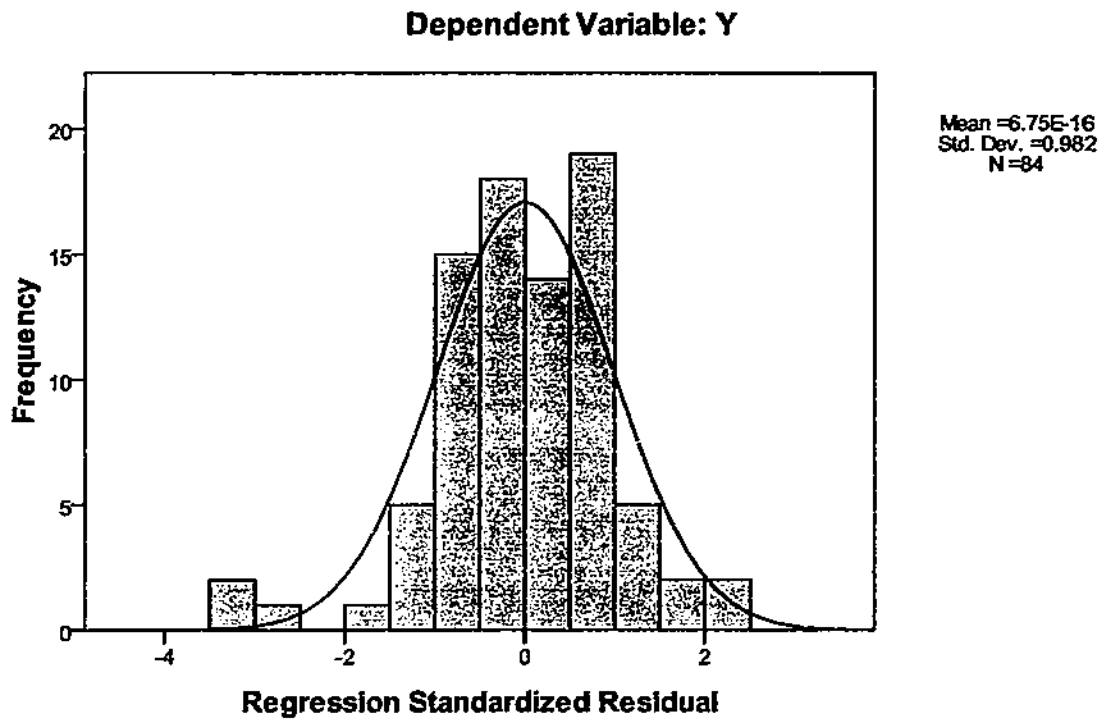
Bagian IV
KINERJA

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Saya berusaha menyelesaikan setiap pekerjaan tepat waktu.					
2	Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan yang belum selesai, sekalipun harus bekerja diluar jam kantor (lembur).					
3	Saya mampu membuat konsep surat dalam waktu singkat.					
4	Supaya tidak terjadi kesalahan yang sama, saya berusaha melakukan koreksi.					
5	Dalam hal pengambilan keputusan, saya selalu mempertimbangkan secara matang.					
6	Saya mampu bekerja secara optimal sepanjang jam kerja.					
7	Saya mampu untuk mengorganisasi kelompok kerja.					
8	Saya mampu menganalisa setiap jenis pekerjaan.					
9	Semaksimal mungkin saya berusaha untuk dapat menyelesaikan/mengatasi masalah dengan cepat.					
10	Saya mampu bekerja secara mandiri.					
11	Saya mampu untuk mengerjakan pekerjaan yang berbeda dari waktu ke waktu.					

12	Saya mampu untuk beradaptasi dengan perubahan/perkembangan teknologi.					
13	Saya selalu datang ke kantor tepat waktu.					

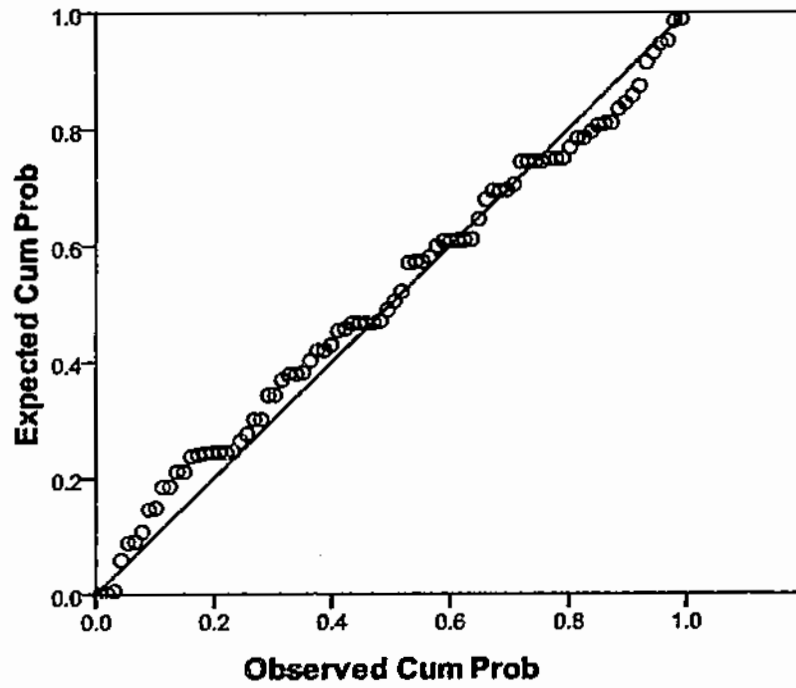
Lampiran III

Histogram



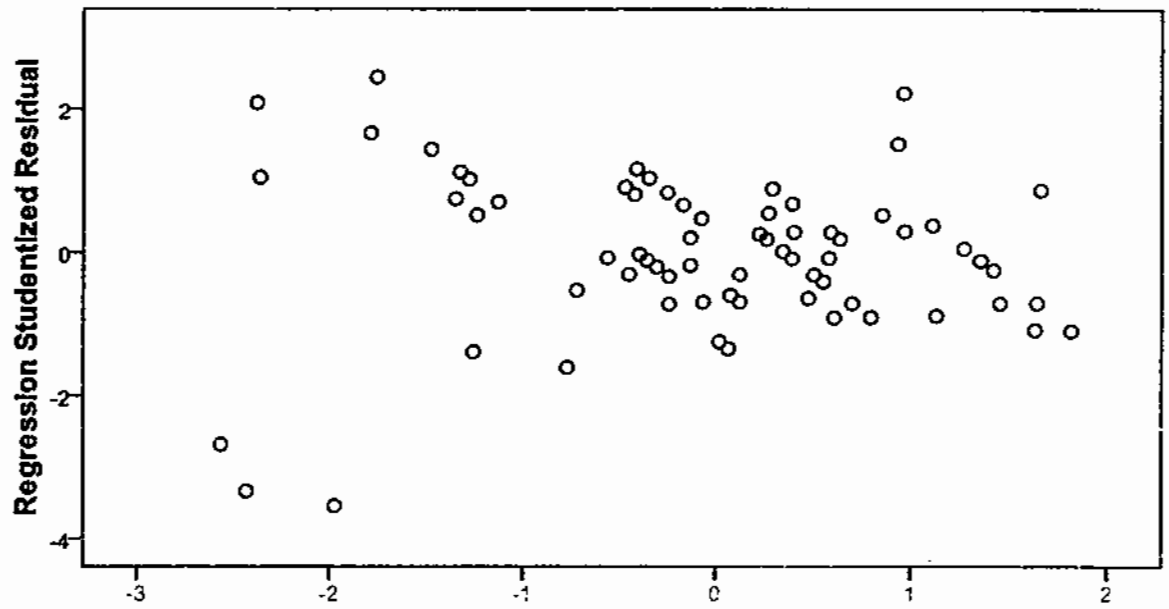
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Y



Scatterplot

Dependent Variable: Y



LAMPIRAN IV

Regression

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.898 ^a	.806	.798	2.62787	1.903

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2290.533	3	763.511	110.563	.000 ^a
	Residual	552.455	80	6.906		
	Total	2842.988	83			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	11.628	2.213		5.255	.000		
	X1	.344	.098	.350	3.522	.001	.246	4.063
	X2	.249	.098	.361	2.535	.013	.120	8.354
	X3	.194	.079	.246	2.450	.016	.240	4.159

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	11.628	2.213		5.255	.000		
	X1	.344	.098	.350	3.522	.001	.246	4.063
	X2	.249	.098	.361	2.535	.013	.120	8.354
	X3	.194	.079	.246	2.450	.016	.240	4.159

a. Dependent Variable: Y

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1 ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.833 ^a	.694	.690	3.25745	2.181

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1972.886	1	1972.886	185.928	.000 ^a
	Residual	870.102	82	10.611		
	Total	2842.988	83			

a. Predictors: (Constant), X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1972.886	1	1972.886	185.928	.000 ^a
	Residual	870.102	82	10.611		
	Total	2842.988	83			

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	13.380	2.720		4.918	.000		
	X1	.819	.060	.833	13.636	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2 ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.876 ^a	.768	.765	2.83757	1.677

a. Predictors: (Constant), X2

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2182.741	1	2182.741	271.088	.000 ^a
	Residual	660.247	82	8.052		
	Total	2842.988	83			

a. Predictors: (Constant), X2

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	14.238	2.203		6.462	.000		
	X2	.605	.037	.876	16.465	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3 ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.803 ^a	.645	.640	3.51048	1.909

a. Predictors: (Constant), X3

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1832.462	1	1832.462	148.697	.000 ^a
	Residual	1010.527	82	12.323		
	Total	2842.988	83			

a. Predictors: (Constant), X3

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	23.181	2.245		10.326	.000	
	X3	.631	.052	.803	12.194	.000	1.000

a. Dependent Variable: Y

Lampiran V (SPSS)

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
X1	Mean	44.8929	.64938	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	43.6013	
		Upper Bound	46.1844	
	5% Trimmed Mean	45.2672		
	Median	45.0000		
	Variance	35.422		
	Std. Deviation	5.95165		
	Minimum	21.00		
	Maximum	80.00		
	Range	39.00		
	Interquartile Range	5.00		
	Skewness	-1.365	.263	
	Kurtosis	4.723	.520	
	X2	Mean	59.3452	.92450
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	57.5064	
		Upper Bound	61.1840	
5% Trimmed Mean		59.4974		
Median		61.0000		
Variance		71.795		
Std. Deviation		8.47320		
Minimum		37.00		
Maximum		78.00		
Range		41.00		
Interquartile Range		11.00		
Skewness		-.338	.263	
Kurtosis		-.175	.520	

X3	Mean		42.7381	.81229
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	41.1225	
		Upper Bound	44.3537	
	5% Trimmed Mean		43.1270	
	Median		43.5000	
	Variance		55.425	
	Std. Deviation		7.44477	
	Minimum		23.00	
	Maximum		56.00	
	Range		33.00	
	Interquartile Range		6.75	
	Skewness		-1.032	.263
	Kurtosis		1.014	.520
Y	Mean		50.1548	.63857
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	48.8847	
		Upper Bound	51.4249	
	5% Trimmed Mean		50.6032	
	Median		51.0000	
	Variance		34.253	
	Std. Deviation		5.85260	
	Minimum		29.00	
	Maximum		61.00	
	Range		32.00	
	Interquartile Range		7.00	
	Skewness		-1.368	.263
	Kurtosis		3.410	.520

LAMPIRAN VI

Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

X1-1 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X1-1	1.00	Count	1	1
		% of Total	1.2%	1.2%
	2.00	Count	14	14
		% of Total	16.7%	16.7%
	3.00	Count	25	25
		% of Total	29.8%	29.8%
	4.00	Count	37	37
		% of Total	44.0%	44.0%
	5.00	Count	7	7
		% of Total	8.3%	8.3%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

X1-2 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X1-2	1.00	Count	3	3
		% of Total	3.6%	3.6%
	2.00	Count	17	17
		% of Total	20.2%	20.2%
	3.00	Count	24	24
		% of Total	28.6%	28.6%
	4.00	Count	38	38
		% of Total		

	% of Total	45.2%	45.2%
5.00	Count	2	2
	% of Total	2.4%	2.4%
Total	Count	84	84
	% of Total	100.0%	100.0%

X1-3 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X1-3	1.00	Count	5	5
		% of Total	6.0%	6.0%
	2.00	Count	33	33
		% of Total	39.3%	39.3%
	3.00	Count	31	31
		% of Total	36.9%	36.9%
	4.00	Count	14	14
		% of Total	16.7%	16.7%
	5.00	Count	1	1
		% of Total	1.2%	1.2%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

X1-4 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X1-4	1.00	Count	5	5
		% of Total	6.0%	6.0%
	2.00	Count	36	36
		% of Total	42.9%	42.9%

3.00	Count	26	26
	% of Total	31.0%	31.0%
4.00	Count	15	15
	% of Total	17.9%	17.9%
5.00	Count	2	2
	% of Total	2.4%	2.4%
Total	Count	84	84
	% of Total	100.0%	100.0%

X1-5 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X1-5	1.00	Count	3	3
		% of Total	3.6%	3.6%
	2.00	Count	9	9
		% of Total	10.7%	10.7%
	3.00	Count	11	11
		% of Total	13.1%	13.1%
	4.00	Count	49	49
		% of Total	58.3%	58.3%
	5.00	Count	12	12
		% of Total	14.3%	14.3%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

X1-6 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X1-6	1.00	Count	3	3
		% of Total	3.6%	3.6%
	2.00	Count	10	10
		% of Total	11.9%	11.9%
	3.00	Count	5	5
		% of Total	6.0%	6.0%
	4.00	Count	57	57
		% of Total	67.9%	67.9%
	5.00	Count	9	9
		% of Total	10.7%	10.7%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

X1-7 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X1-7	1.00	Count	3	3
		% of Total	3.6%	3.6%
	2.00	Count	1	1
		% of Total	1.2%	1.2%
	3.00	Count	6	6
		% of Total	7.1%	7.1%
	4.00	Count	65	65
		% of Total	77.4%	77.4%
	5.00	Count	9	9
		% of Total	10.7%	10.7%
Total		Count	84	84
		% of Total		

X1-7 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X1-7	1.00	Count	3	3
		% of Total	3.6%	3.6%
	2.00	Count	1	1
		% of Total	1.2%	1.2%
	3.00	Count	6	6
		% of Total	7.1%	7.1%
	4.00	Count	65	65
		% of Total	77.4%	77.4%
	5.00	Count	9	9
		% of Total	10.7%	10.7%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

X1-8 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X1-8	1.00	Count	3	3
		% of Total	3.6%	3.6%
	2.00	Count	4	4
		% of Total	4.8%	4.8%
	3.00	Count	12	12
		% of Total	14.3%	14.3%
	4.00	Count	50	50
		% of Total	59.5%	59.5%
	5.00	Count	15	15
		% of Total	17.9%	17.9%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

X1-8 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X1-8	1.00	Count	3	3
		% of Total	3.6%	3.6%
	2.00	Count	4	4
		% of Total	4.8%	4.8%
	3.00	Count	12	12
		% of Total	14.3%	14.3%
	4.00	Count	50	50
		% of Total	59.5%	59.5%
	5.00	Count	15	15
		% of Total	17.9%	17.9%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

X1-9 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X1-9	1.00	Count	3	3
		% of Total	3.6%	3.6%
	2.00	Count	6	6
		% of Total	7.1%	7.1%
	3.00	Count	13	13
		% of Total	15.5%	15.5%
	4.00	Count	53	53
		% of Total	63.1%	63.1%
	5.00	Count	9	9
		% of Total	10.7%	10.7%

Total	Count	84	84
	% of Total	100.0%	100.0%

X1-10 * R Crosstabulation

			R	Total
			%	
X1-10	1.00	Count	1	1
		% of Total	1.2%	1.2%
	2.00	Count	2	2
		% of Total	2.4%	2.4%
	3.00	Count	1	1
		% of Total	1.2%	1.2%
	4.00	Count	45	45
		% of Total	53.6%	53.6%
	5.00	Count	35	35
		% of Total	41.7%	41.7%
Total	Count	84	84	
	% of Total	100.0%	100.0%	

X1-11 * R Crosstabulation

			R	Total
			%	
X1-11	1.00	Count	4	4
		% of Total	4.8%	4.8%
	2.00	Count	16	16
		% of Total	19.0%	19.0%
	3.00	Count	37	37
		% of Total	44.0%	44.0%
	4.00	Count	21	21
		% of Total		

	% of Total	25.0%	25.0%
5.00	Count	6	6
	% of Total	7.1%	7.1%
Total	Count	84	84
	% of Total	100.0%	100.0%

X1-12 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X1-12	1.00	Count	5	5
		% of Total	6.0%	6.0%
	2.00	Count	27	27
		% of Total	32.1%	32.1%
	3.00	Count	19	19
		% of Total	22.6%	22.6%
	4.00	Count	27	27
		% of Total	32.1%	32.1%
	5.00	Count	6	6
		% of Total	7.1%	7.1%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

X1-13 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X1-13	1.00	Count	3	3
		% of Total	3.6%	3.6%
	2.00	Count	11	11
		% of Total	13.1%	13.1%

3.00	Count	11	11
	% of Total	13.1%	13.1%
4.00	Count	50	50
	% of Total	59.5%	59.5%
5.00	Count	9	9
	% of Total	10.7%	10.7%
Total	Count	84	84
	% of Total	100.0%	100.0%

X2-1 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X2-1	1.00	Count	2	2
		% of Total	2.4%	2.4%
	2.00	Count	15	15
		% of Total	17.9%	17.9%
	3.00	Count	17	17
		% of Total	20.2%	20.2%
	4.00	Count	42	42
		% of Total	50.0%	50.0%
	5.00	Count	8	8
		% of Total	9.5%	9.5%
Total	Count	84	84	
	% of Total	100.0%	100.0%	

X2-2 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total

X2-2	2.00	Count	14	14
		% of Total	16.7%	16.7%
	3.00	Count	28	28
		% of Total	33.3%	33.3%
	4.00	Count	37	37
		% of Total	44.0%	44.0%
	5.00	Count	5	5
		% of Total	6.0%	6.0%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

X2-3 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X2-3	1.00	Count	2	2
		% of Total	2.4%	2.4%
	2.00	Count	21	21
		% of Total	25.0%	25.0%
	3.00	Count	26	26
		% of Total	31.0%	31.0%
	4.00	Count	33	33
		% of Total	39.3%	39.3%
	5.00	Count	2	2
		% of Total	2.4%	2.4%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

X2-4 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X2-4	2.00	Count	12	12
		% of Total	14.3%	14.3%
	3.00	Count	27	27
		% of Total	32.1%	32.1%
	4.00	Count	44	44
		% of Total	52.4%	52.4%
	5.00	Count	1	1
		% of Total	1.2%	1.2%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

X2-5 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X2-5	1.00	Count	3	3
		% of Total	3.6%	3.6%
	2.00	Count	13	13
		% of Total	15.5%	15.5%
	3.00	Count	19	19
		% of Total	22.6%	22.6%
	4.00	Count	46	46
		% of Total	54.8%	54.8%
	5.00	Count	3	3
		% of Total	3.6%	3.6%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

X2-6 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X2-6	1.00	Count	2	2
		% of Total	2.4%	2.4%
	2.00	Count	6	6
		% of Total	7.1%	7.1%
	3.00	Count	28	28
		% of Total	33.3%	33.3%
	4.00	Count	40	40
		% of Total	47.6%	47.6%
	5.00	Count	8	8
		% of Total	9.5%	9.5%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

X2-7 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X2-7	2.00	Count	15	15
		% of Total	17.9%	17.9%
	3.00	Count	28	28
		% of Total	33.3%	33.3%
	4.00	Count	40	40
		% of Total	47.6%	47.6%
	5.00	Count	1	1
		% of Total	1.2%	1.2%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

X2-7 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X2-7	2.00	Count	15	15
		% of Total	17.9%	17.9%
	3.00	Count	28	28
		% of Total	33.3%	33.3%
	4.00	Count	40	40
		% of Total	47.6%	47.6%
	5.00	Count	1	1
		% of Total	1.2%	1.2%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

X2-8 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X2-8	2.00	Count	14	14
		% of Total	16.7%	16.7%
	3.00	Count	18	18
		% of Total	21.4%	21.4%
	4.00	Count	51	51
		% of Total	60.7%	60.7%
	5.00	Count	1	1
		% of Total	1.2%	1.2%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

X2-9 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X2-9	1.00	Count	1	1
		% of Total	1.2%	1.2%
	2.00	Count	35	35
		% of Total	41.7%	41.7%
	3.00	Count	17	17
		% of Total	20.2%	20.2%
	4.00	Count	28	28
		% of Total	33.3%	33.3%
	5.00	Count	3	3
		% of Total	3.6%	3.6%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

X2-10 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X2-10	1.00	Count	18	18
		% of Total	21.4%	21.4%
	2.00	Count	32	32
		% of Total	38.1%	38.1%
	3.00	Count	19	19
		% of Total	22.6%	22.6%
	4.00	Count	14	14
		% of Total	16.7%	16.7%
	5.00	Count	1	1
		% of Total	1.2%	1.2%

Total	Count	84	84
	% of Total	100.0%	100.0%

X2-11 * R Crosstabulation

			R	Total
			%	
X2-11	1.00	Count	4	4
		% of Total	4.8%	4.8%
	2.00	Count	7	7
		% of Total	8.3%	8.3%
	3.00	Count	6	6
		% of Total	7.1%	7.1%
	4.00	Count	54	54
		% of Total	64.3%	64.3%
	5.00	Count	13	13
		% of Total	15.5%	15.5%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

X2-12 * R Crosstabulation

			R	Total
			%	
X2-12	2.00	Count	6	6
		% of Total	7.1%	7.1%
	3.00	Count	11	11
		% of Total	13.1%	13.1%
	4.00	Count	57	57
		% of Total	67.9%	67.9%

5.00	Count	10	10
	% of Total	11.9%	11.9%
Total	Count	84	84
	% of Total	100.0%	100.0%

X2-13 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X2-13	1.00	Count	6	6
		% of Total	7.1%	7.1%
	2.00	Count	28	28
		% of Total	33.3%	33.3%
	3.00	Count	30	30
		% of Total	35.7%	35.7%
	4.00	Count	17	17
		% of Total	20.2%	20.2%
	5.00	Count	3	3
		% of Total	3.6%	3.6%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

X2-14 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X2-14	1.00	Count	3	3
		% of Total	3.6%	3.6%
	2.00	Count	31	31
		% of Total	36.9%	36.9%

3.00	Count	28	28
	% of Total	33.3%	33.3%
4.00	Count	19	19
	% of Total	22.6%	22.6%
5.00	Count	3	3
	% of Total	3.6%	3.6%
Total	Count	84	84
	% of Total	100.0%	100.0%

X2-15 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X2-15	1.00	Count	3	3
		% of Total	3.6%	3.6%
	2.00	Count	22	22
		% of Total	26.2%	26.2%
	3.00	Count	14	14
		% of Total	16.7%	16.7%
	4.00	Count	44	44
		% of Total	52.4%	52.4%
	5.00	Count	1	1
		% of Total	1.2%	1.2%
Total	Count	84	84	
	% of Total	100.0%	100.0%	

X2-16 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X2-16	1.00	Count	1	1
		% of Total	1.2%	1.2%
	2.00	Count	9	9
		% of Total	10.7%	10.7%
	3.00	Count	23	23
		% of Total	27.4%	27.4%
	4.00	Count	47	47
		% of Total	56.0%	56.0%
	5.00	Count	4	4
		% of Total	4.8%	4.8%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

X2-17 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X2-17	1.00	Count	1	1
		% of Total	1.2%	1.2%
	2.00	Count	16	16
		% of Total	19.0%	19.0%
	3.00	Count	25	25
		% of Total	29.8%	29.8%
	4.00	Count	40	40
		% of Total	47.6%	47.6%
	5.00	Count	2	2
		% of Total	2.4%	2.4%

Total	Count	84	84
	% of Total	100.0%	100.0%

X2-18 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X2-18	1.00	Count	2	2
		% of Total	2.4%	2.4%
	2.00	Count	15	15
		% of Total	17.9%	17.9%
	3.00	Count	6	6
		% of Total	7.1%	7.1%
	4.00	Count	57	57
		% of Total	67.9%	67.9%
	5.00	Count	4	4
		% of Total	4.8%	4.8%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

X3-1 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X3-1	1.00	Count	4	4
		% of Total	4.8%	4.8%
	2.00	Count	4	4
		% of Total	4.8%	4.8%

3.00	Count	17	17
	% of Total	20.2%	20.2%
4.00	Count	52	52
	% of Total	61.8%	61.9%
5.00	Count	7	7
	% of Total	8.3%	8.3%
Total	Count	84	84
	% of Total	100.0%	100.0%

X3-2 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X3-2	1.00	Count	3	3
		% of Total	3.6%	3.6%
	2.00	Count	10	10
		% of Total	11.9%	11.9%
	3.00	Count	25	25
		% of Total	29.8%	29.8%
	4.00	Count	43	43
		% of Total	51.2%	51.2%
	5.00	Count	3	3
		% of Total	3.6%	3.6%
Total	Count	84	84	
	% of Total	100.0%	100.0%	

X3-3 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X3-3	1.00	Count	3	3

	% of Total	3.6%	3.6%
2.00	Count	8	8
	% of Total	9.5%	9.5%
3.00	Count	12	12
	% of Total	14.3%	14.3%
4.00	Count	56	56
	% of Total	66.7%	66.7%
5.00	Count	5	5
	% of Total	6.0%	6.0%
Total	Count	84	84
	% of Total	100.0%	100.0%

X3-4 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X3-4	1.00	Count	2	2
		% of Total	2.4%	2.4%
	2.00	Count	8	8
		% of Total	9.5%	9.5%
	3.00	Count	21	21
		% of Total	25.0%	25.0%
	4.00	Count	45	45
		% of Total	53.6%	53.6%
	5.00	Count	8	8
		% of Total	9.5%	9.5%
Total	Count	84	84	
	% of Total	100.0%	100.0%	

X3-5 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X3-5	1.00	Count	4	4
		% of Total	4.8%	4.8%
	2.00	Count	6	6
		% of Total	7.1%	7.1%
	3.00	Count	23	23
		% of Total	27.4%	27.4%
	4.00	Count	41	41
		% of Total	48.8%	48.8%
	5.00	Count	10	10
		% of Total	11.9%	11.9%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

X3-6 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X3-6	1.00	Count	2	2
		% of Total	2.4%	2.4%
	2.00	Count	4	4
		% of Total	4.8%	4.8%
	3.00	Count	19	19
		% of Total	22.6%	22.6%
	4.00	Count	33	33
		% of Total	39.3%	39.3%
	5.00	Count	26	26
		% of Total		

	% of Total	31.0%	31.0%
Total	Count	84	84
	% of Total	100.0%	100.0%

X3-7 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X3-7	1.00	Count	2	2
		% of Total	2.4%	2.4%
	2.00	Count	9	9
		% of Total	10.7%	10.7%
	3.00	Count	16	16
		% of Total	19.0%	19.0%
	4.00	Count	43	43
		% of Total	51.2%	51.2%
	5.00	Count	14	14
		% of Total	16.7%	16.7%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

X3-8 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X3-8	1.00	Count	4	4
		% of Total	4.8%	4.8%
	2.00	Count	16	16
		% of Total	19.0%	19.0%
	3.00	Count	28	28

	% of Total	33.3%	33.3%
4.00	Count	21	21
	% of Total	25.0%	25.0%
5.00	Count	15	15
	% of Total	17.9%	17.9%
Total	Count	84	84
	% of Total	100.0%	100.0%

X3-9 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X3-9	1.00	Count	2	2
		% of Total	2.4%	2.4%
	2.00	Count	14	14
		% of Total	16.7%	16.7%
	3.00	Count	27	27
		% of Total	32.1%	32.1%
	4.00	Count	29	29
		% of Total	34.5%	34.5%
	5.00	Count	12	12
		% of Total	14.3%	14.3%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

X3-10 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X3-10	1.00	Count	5	5

	% of Total	6.0%	6.0%
2.00	Count	18	18
	% of Total	21.4%	21.4%
3.00	Count	31	31
	% of Total	36.9%	36.9%
4.00	Count	23	23
	% of Total	27.4%	27.4%
5.00	Count	7	7
	% of Total	8.3%	8.3%
Total	Count	84	84
	% of Total	100.0%	100.0%

X3-11 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X3-11	1.00	Count	2	2
		% of Total	2.4%	2.4%
	2.00	Count	9	9
		% of Total	10.7%	10.7%
	3.00	Count	11	11
		% of Total	13.1%	13.1%
	4.00	Count	35	35
		% of Total	41.7%	41.7%
	5.00	Count	27	27
		% of Total	32.1%	32.1%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

X3-12 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
X3-12	1.00	Count	5	5
		% of Total	6.0%	6.0%
	2.00	Count	7	7
		% of Total	8.3%	8.3%
	3.00	Count	16	16
		% of Total	19.0%	19.0%
	4.00	Count	46	46
		% of Total	54.8%	54.8%
	5.00	Count	10	10
		% of Total	11.9%	11.9%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

Y1 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
Y1	2.00	Count	5	5
		% of Total	6.0%	6.0%
	3.00	Count	4	4
		% of Total	4.8%	4.8%
	4.00	Count	51	51
		% of Total	60.7%	60.7%
	5.00	Count	24	24
		% of Total	28.6%	28.6%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

Y2 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
Y2	1.00	Count	2	2
		% of Total	2.4%	2.4%
	2.00	Count	7	7
		% of Total	8.3%	8.3%
	3.00	Count	4	4
		% of Total	4.8%	4.8%
	4.00	Count	56	56
		% of Total	66.7%	66.7%
	5.00	Count	15	15
		% of Total	17.9%	17.9%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

Y3 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
Y3	1.00	Count	1	1
		% of Total	1.2%	1.2%
	2.00	Count	4	4
		% of Total	4.8%	4.8%
	3.00	Count	13	13
		% of Total	15.5%	15.5%
	4.00	Count	56	56
		% of Total	66.7%	66.7%

5.00	Count	10	10
	% of Total	11.9%	11.9%
Total	Count	84	84
	% of Total	100.0%	100.0%

Y4 * R Crosstabulation

			R	Total
			%	
Y4	1.00	Count	1	1
		% of Total	1.2%	1.2%
	2.00	Count	2	2
		% of Total	2.4%	2.4%
	3.00	Count	2	2
		% of Total	2.4%	2.4%
	4.00	Count	56	56
		% of Total	66.7%	66.7%
	5.00	Count	23	23
		% of Total	27.4%	27.4%
Total	Count	84	84	
	% of Total	100.0%	100.0%	

Y5 * R Crosstabulation

			R	Total
			%	
Y5	2.00	Count	2	2
		% of Total	2.4%	2.4%
	3.00	Count	2	2
		% of Total	2.4%	2.4%

4.00	Count	59	59
	% of Total	70.2%	70.2%
5.00	Count	21	21
	% of Total	25.0%	25.0%
Total	Count	84	84
	% of Total	100.0%	100.0%

Y6 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
Y6	2.00	Count	2	2
		% of Total	2.4%	2.4%
	3.00	Count	23	23
		% of Total	27.4%	27.4%
	4.00	Count	49	49
		% of Total	58.3%	58.3%
	5.00	Count	10	10
		% of Total	11.9%	11.9%
Total	Count	84	84	
	% of Total	100.0%	100.0%	

Y7 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
Y7	2.00	Count	3	3
		% of Total	3.6%	3.6%
	3.00	Count	29	29
		% of Total	34.5%	34.5%

4.00	Count	49	49
	% of Total	58.3%	58.3%
5.00	Count	3	3
	% of Total	3.6%	3.6%
Total	Count	84	84
	% of Total	100.0%	100.0%

Y8 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
Y8	1.00	Count	1	1
		% of Total	1.2%	1.2%
	2.00	Count	5	5
		% of Total	6.0%	6.0%
	3.00	Count	21	21
		% of Total	25.0%	25.0%
	4.00	Count	55	55
		% of Total	65.5%	65.5%
	5.00	Count	2	2
		% of Total	2.4%	2.4%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

Y9 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
Y9	2.00	Count	2	2
		% of Total	2.4%	2.4%

3.00	Count	9	9
	% of Total	10.7%	10.7%
4.00	Count	59	59
	% of Total	70.2%	70.2%
5.00	Count	14	14
	% of Total	16.7%	16.7%
Total	Count	84	84
	% of Total	100.0%	100.0%

Y10 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
Y10	2.00	Count	8	8
		% of Total	9.5%	9.5%
	3.00	Count	26	26
		% of Total	31.0%	31.0%
	4.00	Count	41	41
		% of Total	48.8%	48.8%
	5.00	Count	9	9
		% of Total	10.7%	10.7%
Total		Count	84	84
		% of Total	100.0%	100.0%

Y11 * R Crosstabulation

			R	
			%	Total
Y11	2.00	Count	6	6
		% of Total	7.1%	7.1%

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : DITTA TAURINA
NIP : 19830513.200112.2.001
Pangkat : Penata Muda / (IIIa)
Tempat/Tanggal Lahir : Jakarta, 13 Mei 1983
Pendidikan Terakhir : Sarjana Hukum
Status Perkawinan : Menikah
Nama Suami : M. Waliyadin Bogoda, SH., M.Si.
Nama Anak : Rafeylah Genina Bogoda
Alamat : Komplek Taman Royal 2 Jl. Kertanegara II No. 28
Poris Plawad Indah, Cipondoh-Tangerang 15141
Riwayat Pendidikan : 1. Sekolah Dasar Negeri 1994, berijazah
2. Sekolah Menengah Pertama 1997, berijazah
3. Sekolah Menengah Atas, 2000, berijazah
4. Sarjana Hukum lulus 2007, berijazah
Pendidikan dan Pelatihan : -Latihan Prajabatan 2002
-Pelatihan Bendahara Pengeluaran Juni 2007
Riwayat Pekerjaan : Staf Sekretariat Direktorat Jenderal Peraturan
Perundang-undangan Sejak 2001 s.d Sekarang