

BAB II

TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan Literatur

Dalam mengkaji mengenai pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap peningkatan produktivitas kerja, maka diperlukan adanya landasan teori sebagai penunjuk arah untuk melangkah menuju pembuktian mengenai pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap peningkatan produktivitas kerja. Berkaitan dengan hal tersebut, maka penulis mencoba untuk menggali mengenai pengertian kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai independen variabel dan peningkatan produktivitas kerja yang merupakan dependen variabel. Adapun tinjauan literatur yang dimaksud antara lain sebagai berikut :

A.1. Kepuasan Kerja

Salah satu sasaran penting dalam rangka manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasinya. Melalui kepuasan kerja akan meningkatkan prestasi kerja yang pada gilirannya mendorong lebih cepat tercapainya tujuan organisasi. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual dan dinamis. Mengenai pengertian atau batasan kepuasan kerja belum ada keseragaman, tetapi tidak terdapat perbedaan yang prinsip. Kepuasan kerja merupakan suatu kondisi subjektif dari keadaan pribadi seseorang sehubungan dengan perasaan senang atau tidak senang dari hasil pekerjaannya.

Secara sederhana, para pakar mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Cherringthon (1989:306) mengatakan kepuasan kerja adalah *“basically to how much employees like their jobs*. Orang yang merasa puas

menurut Chaplin (1993:433) adalah kepuasan sebagai suatu keadaan kesenangan dan kesejahteraan disebabkan karena orang tersebut telah mencapai satu tujuan atau sasaran. Demikian juga menurut Handoko (1999:193) dengan mendefinisikan kepuasan kerja adalah : "Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya". Handoko juga mengutip pendapat Strauss dan Sayless (1996 : 196) mengenai hubungan antara prestasi dan kepuasan kerja menguraikan bahwa :

- 1). Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Pegawai seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, dan sering absent dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan.
- 2). Sedangkan pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat Pegawai dan berprestasi kerja lebih baik daripada Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Kepuasan kerja sendiri ditekankan pada kebutuhan organisasi. Menurut Ivancevich (1995:9) tidak seperti komputer atau cash balance, karyawan mempunyai perasaan. Agar karyawan produktif karyawan harus merasa bahwa pekerjaannya sesuai dengan kemampuannya dan semua karyawan diperlakukan sama. Oleh karena itu bagi sebagian karyawan menganggap bahwa pekerjaan adalah sumber utama dari identitas pribadi, kepuasan kerja merupakan salah satu sasaran penting dalam suatu organisasi. Hasibuan (2000 : 199) mengemukakan bahwa : "Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya".

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. 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 dan jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya.

Hal ini dijelaskan pula oleh Porter & Lawyer yang dikutip dalam Bavendam Research (2000:1), *kepuasan kerja adalah "people's affective (emotion) response to their current job confitions"*. Menurut Martoyo (1990:115-116) yang menyatakan bahwa "Kepuasan kerja adalah keadaan emosional seseorang dimana terjadi ataupun tidak menjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh anggota organisasi yang bersangkutan.

Noe (2000:364) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut : *"Job satisfaction as a pleasurable feeling that result from the perception that one's job fulfills or allows for the fulfillment of one's important job value"*. Definisi tersebut mengomentari tiga aspek penting dalam kepuasan kerja. Yang pertama, kepuasan kerja adalah suatu fungsi nilai didefinisikan sebagai "apa yang membuat orang mempunyai keinginan atau tidak untuk melakukan sesuatu. Kedua hal ini menganggap bahwa setiap karyawan mempunyai pandangan yang berbeda terhadap nilai-nilai yang sangat penting, dalam menentukan sifat dan derajat dari kepuasan kerja mereka. Ketiga bahwa kepuasan kerja adalah persepsi dari situasi ke situasi sangat relatif terhadap nilai suatu subyek.

Pendapat Wexley & Yuki (1984:45), dalam Seri Ilmu Sumber Daya Manusia; Psikologi Industri, Liberty, Yogyakarta (1995), hal 104: *“Job satisfaction is the way an employee feels about his or her jobs”* . Bila kepuasan terjadi maka pada umumnya akan tercermin pada perasaan orang yang bersangkutan terhadap pekerjaannya. Hal ini sering diwujudkan dalam sikap positif orang tersebut terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja yang dihubungkan dengan pekerjaannya melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya.

Selanjutnya Wherther (1996:501) mendefinisikan bahwa :” *Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which employee view their work*”. Dijelaskan oleh wherther, kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh lingkungan, sedangkan pekerjaan itu sendiri dapat menimbulkan kepuasan melalui desain pekerjaan diharapkan pekerjaan yang baik harus memperhatikan elemen perilaku, identitas pekerjaan, pekerjaan yang signifikan dan feedback yang memberikan kontribusi pada kepuasan karyawan. Salah satu ketidakjelasan mengenai hubungan apakah kepuasan kerja dapat mencapai performance yang baik atau tidak yang dapat menimbulkan kepuasan.

Menurut Robbins (1998:25) mendefinisikan kepuasan kerja yang tidak jauh berbeda pengertiannya yaitu : *“ Job satisfaction as an individual’s general attitude toward his or her job”*. Orang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mempunyai sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan orang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan mempunyai sikap yang negative pula terhadap pekerjaannya. Lebih lanjut Robbins (1998:152) menguraikan faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja yaitu :

- 1). **Mentality Challenging work** (pekerjaan yang menantang mental)
Pegawai cenderung menyukai pekerjaan yang memberikan peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya serta menawarkan sejumlah tugas yang bervariasi.
- 2). **Equitable** (penghargaan yang adil)
Pegawai menginginkan sistem penggajian dan kebijakan promosi yang adil, tidak ambisius, dan sesuai dengan harapan mereka. Kepuasan kerja akan terwujud apabila penggajian dirasakan adil sesuai kebutuhan pekerjaan yang umum.
- 3). **Supportive working conditions** (kondisi kerja yang mendukung)
Lingkungan kerja pegawai harus diperhatikan, baik kenyamanannya maupun fasilitas kerja yang baik dan aman.
- 4). **Supportive Colleagues** (dukungan rekan kerja)
Orang bekerja lebih dari sekedar hanya mendapatkan uang, prestasi atau materi, tetapi sebagian orang bekerja untuk kebutuhan interaksi sosial, dengan dukungan rekan kerja akan meningkatkan kepuasan kerja.
- 5). **The personality-job fit** (kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan)
Kesesuaian antara kepribadian seorang pegawai dengan pekerjaan menimbulkan kepuasan seseorang. Orang dengan kepribadian sama dengan pekerjaan yang dipilihnya akan menemukan kesesuaian yang ia miliki dan kemampuan untuk menemukan kebutuhan pekerjaannya

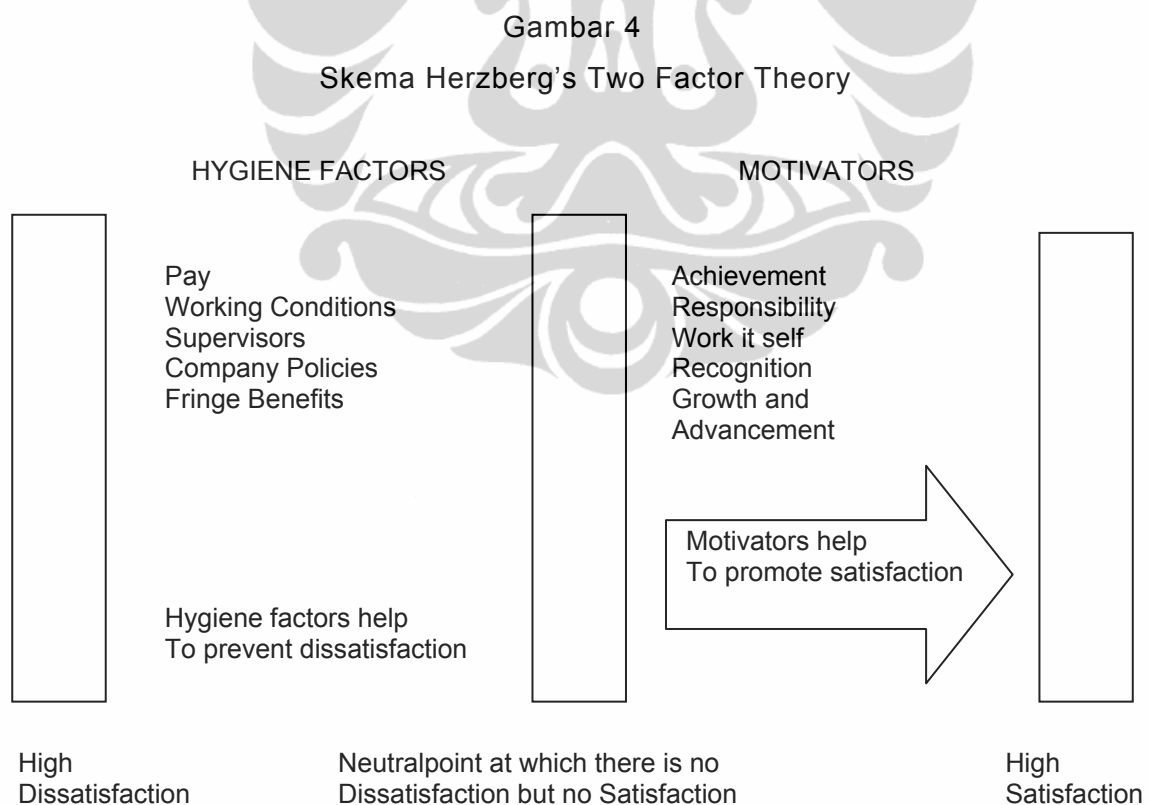
Selain konsep di atas, ada sedikitnya 7 teori karakteristik tugas yang berbeda-beda yang berkaitan dengan kepuasan kerja (Robbins, 1998;516). Namun untuk menganalisa rumusan masalah di atas, peneliti mengutip pendapat Wexley & Yukl (1977) yang dikutip oleh Moh. As'ad bahwa ada 3 teori kepuasan kerja yang biasa dikenal yaitu :

- 1). Teori dua factor, yang dikemukakan Frederick Herzberg dalam mempelajari apa yang dapat memotivasi pegawai, Herzberg meminta 200 akuntan dan insinyur untuk mendiskripsikan situasi dimana pegawai merasa puas dan sangat termotivasi dan dimana pegawai tidak puas termotivasi. Dalam penjelasan pegawai disebutkan factor pekerjaan itu sendiri dan harapan pencapaian, yang oleh Herzberg disebut dengan "satisfiers atau motivator", sedangkan factor kondisi kerja dan supervise disebut "dissatisfiers atau hygiene factors (Kathryn M Bartol dkk, 1995;420). Steers & Porter 1987 dalam buku yang sama juga menguraikan bahwa berdasarkan hasil penelitian tersebut, Herzberg mengembangkan teori dua faktor tentang motivasi, yang mengemukakan bahwa reward yang potensial memenuhi dua kategori baik hygiene factor maupun motivator, yang masing-masing memberikan dampak yang berbeda terhadap motivasi pegawai.

Hygiene factors yang diuraikan oleh Schermerhorn (1994;57) melengkapi uraian Steers & Porters bahwa penting untuk menjaga pegawai dari ketidakpuasan, walaupun tidak semua factor hygiene tersebut dapat mencapai kepuasan kerja dan motivasi. Dikutip juga oleh Kathryn dkk dalam beberapa buku (Herzberg 1966, 1968; House & Wigdor 1967; Whitsett and Wislow 1967), beberapa peneliti menemukan bahwa kurangnya motivator sering berhubungan dengan ketidakpuasan dan factor hygiene tersebut seringkali berkaitan erat dengan kepuasan.

Factor Satisfier (motivator) merupakan factor-factor atau situasi yang dibutuhkannya sebagai sumber kepuasan kerja, seperti misalnya factor achievement (prestasi) dan responsibility (tanggungjawab). Dengan dimilikinya factor ini dapat menimbulkan kepuasan, tetapi tidak adanya factor ini tidak selalu menyebabkan rasa tidak puas. Factor motivator ini berkaitan langsung dengan pekerjaan itu sendiri (job content), yaitu dengan apa yang dikerjakannya sehingga disebut juga factor intrinsic.

Factor dissatifier (hygiene factors) merupakan factor yang menjadi sumber ketidakpuasan, seperti misalnya dactor kebijakan dan upah/gaji. Factor ini diperlukan untuk mempertahankan tingkat kepuasan secukupnya dalam diri seseorang. Factor hygiene berhubungan dengan konteks pekerjaan (job content) karena lebih berkaitan dengan lingkungan di sekitar pekerjaan, sehingga disebutkan juga factor ekstrinsik. Apabila factor-factor hygiene diperbaiki, maka tidak ada pengaruhnya terhadap sikap kerja yang positif, tetapi kalau diabaikan atau dibiarkan tidak sehat, maka anggota organisasi akan merasa tidak puas. Dengan kata lain, perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini bukan sumber kepuasan kerja. Skema dibawah ini adalah mengenai Herzberg's two factor theory.



Sumber : Stephen Robbins, "Organizaational Behavior : *Concept, Controversies and Application*". (1998;516)

2). Teori ketidak-sesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (A.A. Anwar PM, 2000 ; 121). Teori ini dipelopori oleh Porter pada tahun 1961 dan Locke pada tahun 1969. Menurut Porter, setiap individu pasti mengalami adanya perbedaan perasaan mengenai hal yang seharusnya terjadi dengan kenyataan di depan mata. Selanjutnya, Locke mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Teori ini mengatakan jika ketidaksesuaian yang terjadi sangat kecil, maka nilai kepuasan kerja meningkat, begitu pula sebaliknya.

3). Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Untuk mengidentifikasi dan memberikan reaksi terhadap situasi ketidaksesuaian antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan J. Stacy Adams (1965) mengembangkan teori keadilan. Teori ini dipelopori oleh Zalesnih pada tahun 1858 dengan pemikiran bahwa kepuasan kerja akan tercermin dari kesuksesan orang dalam bekerja. Dalam perkembangannya, teori ini mengemukakan bahwa :

We prefer situations of balance, or equity, which exists when we perceive the ratio of our inputs and outcomes to be equal to the ratio of inputs and outcomes for a comparison other

Menurut teori ini, input yang dipertimbangkan dalam menilai rasio antara input dan outcome sangat relative tergantung pada rasio-rasio yang lain yang meliputi hasil dari beberapa variable termasuk latar belakang pendidikan, keterampilan, pengalaman, jam kerja dan hasil kinerja. Sedang outcome meliputi factor seperti gaji, bonus, pujian, tempat parkir, ruang kerja, peralatan kantor dan penugasan. Dan hal yang paling penting mengenai input dan outcome yang kita gunakan untuk menilai situasi keadilan didasarkan pada persepsi kita tentang hal-hal yang berhubungan.

Walaupun teori ini juga mengemukakan bahwa Pegawai akan merasa diperlakukan tidak adil apabila pegawai menerima rasio input-outcome lebih besar dari perbandingan kita dengan yang lain, para peneliti (Locke : 1976;Mowday : 1987;Daft : 1991) percaya bahwa seseorang menyatakan situasi ini dari reward yang besar. Oleh karena itu, kondisi dengan reward yang rendah mempunyai implikasi yang lebih besar dibanding reward yang besar (Kathryn dkk :1995; 430).

Wexley dan Yukl (1977) yang dikutip oleh Mangkunegara (100:120), mengemukakan bahwa input adalah semua nilai yang diterima Pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, misalnya pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi dan jumlah jam kerja, outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan Pegawai, misalnya upah, keuntungan tambahan, status symbol, pengenalan kembali/recognition, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri; sedang comparison person adalah seorang pegawai yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Jadi menurut Wexley dan Yukl, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka Pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi apabila terjadi tidak seimbang dapat menyebabkan dua kemungkinan yaitu over compensation inequity (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya, under compensation inequity (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau comparison person).

Locke (1995:126) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosional yang positif yang dirasakan individu akibat dari pekerjaan atau pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan. Dengan kata lain kepuasan kerja sebenarnya merupakan persepsi pegawai tentang seberapa jauh pekerjaannya memenuhi kebutuhannya yang dianggap penting menurut Luthans ada 3 aspek yang berkaitan dengan kepuasan kerja yaitu :

- 1). Kepuasan kerja adalah respon emosional terhadap situasi pekerjaan itu sendiri. Kondisi ini tidak dapat diamati tetapi hanya bisa disimpulkan saja (inferred).
- 2). Kepuasan kerja ditentukan oleh seberapa jauh outcomes memenuhi atau melebihi harapan yang ada. Sebagai contoh adalah bila pegawai merasa telah bekerja lebih keras dari pada yang lainnya tetapi mendapat ganjaran yang lebih sedikit maka kemungkinan individu yang bersangkutan akan mengembangkan sikap negatif atau merasa tidak puas. Tetapi bila pegawai merasa telah diperlakukan dengan baik dan dibayar secara adil maka pegawai akan mengembangkan sikap positif atau merasa puas.
- 3). Kepuasan kerja mencerminkan beberapa sikap terkait dengan pekerjaan itu sendiri, penghargaan (upah), kesempatan promosi, supervisi, rekan kerja.

Dari semua uraian diatas tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan seorang pegawai dalam bekerja dapat diketahui melalui sikap pegawai, senang atau tidak senang terhadap lingkungan kerjanya, baik itu lingkungan fisik, psikis maupun lingkungan sosialnya. Sikap positif menunjukkan kesesuaian antara keinginan yang akan dicapai dengan apa yang telah diperoleh dan sikap negatif menunjukkan suatu indikasi ketidak sesuaian antara apa yang diharapkan dengan apa yang diperoleh dan pada akhirnya menimbulkan ketidakpuasan pada diri pegawai.

Sedangkan menurut Lussier (1996:76) dimensi yang dikandung dalam kepuasan adalah :

- 1). Pekerjaan, bagaimana individu menikmati dan melakukan pekerjaannya berpengaruh terhadap kepuasannya sendiri. Individu yang memandang pekerjaannya sebagai hal yang membosankan, tidak membanggakan atau tidak menantang maka cenderung merasa kurang puas.

- 2). Gaji/upah, pegawai yang kurang puas dengan upah yang diterimanya akan tidak maksimal kinerjanya dan ada kemungkinan akan memanfaatkan sumber daya organisasi untuk kepentingan pribadi sebagai kompensasi atas kurangnya upah tersebut.
- 3). Pengembangan dan mobilitas, walaupun individu merasa puas dengan perkembangan pribadi dan organisasi, tetapi sebenarnya ia juga menginginkan tantangan dan kesempatan mempelajari hal-hal baru serta mencapai jenjang yang lebih tinggi.
- 4). Supervisi, individu yang merasa pimpinannya kurang mendukung, kurang memberikan arahan atau bersifat terlalu mengawasi akan merasa frustrasi dan tidak puas dengan pekerjaannya.
- 5). Rekan sekerja, individu yang saling menyukai satu sama lain dilingkungan kerja akan merasa puas dengan pekerjaannya.
- 6). Sikap terhadap pekerjaan, individu yang mempunyai sikap positif (tertarik, senang) terhadap pekerjaannya akan merasa puas dengan pekerjaannya.

Meningkatkan kepuasan kerja pegawai dalam suatu organisasi itu penting baik untuk nilai-nilai kemanusiaan maupun untuk keuntungan finansial. Cara yang sering ditempuh untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai, yaitu dengan cara menaikkan gaji atau upah kerja. Gaji merupakan faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja, karena dengan mendapatkan gaji, pegawai akan dapat melangsungkan kehidupan sehari-hari. Tetapi kenyataannya walaupun gajinya tinggi, masih banyak pegawai yang tidak puas dan tidak senang terhadap pekerjaannya.

Menurut Keith Davis (1985:99), Mangkunegara (2000:17), ada dua faktor yang menyebabkan kepuasan kerja yaitu :

- 1). Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, penagalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.

- 2). Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi. Pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan sosial.

Menurut Burst, Harold E. (As'ad, 1991:109-11), bahwa faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja antara lain adalah :

- 1). Faktor hubungan antar pegawai seperti : hubungan atasan dengan bawahan, Faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial di antara pegawai, sugesti di antara rekan sekerja dan emosi dan situasi kerja
- 2). Faktor individual, seperti : sikap pegawai terhadap pekerjaannya, usia dan jenis kelamin
- 3). Faktor luar, seperti : keadaan keluarga, rekreasi dan pendidikan

Dan menurut Blum (1995 dikutip oleh As'ad 1991 : 115), bahwa faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja antara lain adalah :

- 1). Faktor Individual, meliputi : umur, watak, kesehatan dan harapan
- 2). Faktor Sosial, meliputi : hubungan kekeluargaan, pandangan dari masyarakat, kesempatan untuk berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- 3). Faktor utama dalam pekerjaan, seperti upah, pengawasan, kondisi kerja, ketentraman kerja, dan kesempatan untuk maju.
- 4). Faktor penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketetapan dalam menyelesaikan konflik antar anggota dan perasaan yang diperlakukan adil, baik yang menyangkut pribadi maupun tugas-tugas pekerjaan.

Dari berbagai pendapat, yaitu Blum (1995), Gilmer (1996) dan Cangani & Clayton (1978), dapat dirangkum tentang faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut :

- 1). Faktor psikologik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap, bakat dan keterampilan
- 2). Faktor sosial, interaksi sosial antara karyawan dengan karyawan, karyawan dengan atasan.
- 3). Faktor fisik, faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, ventilasi, kondisi kesehatan karyawan, umum dan sebagainya
- 4). Faktor Finansial, yaitu faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan meliputi, gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

A.2. Motivasi Kerja

Motivasi sering didefinisikan sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan atau rangsangan dalam diri pribadi untuk mencapai sesuatu tujuan, secara sadar (conscious) atau setengah sadar (subconscious). Dengan motivasi dapat ditumbuhkan "sense of belonging" yang akhirnya dapat meningkatkan partisipasi dan komunikasi, serta menumbuhkan "empathy" (kemampuan untuk menempatkan diri pada posisi orang lain). Dengan demikian pegawai lebih siap menerima dan melaksanakan perubahan-perubahan termasuk alih teknologi dan alih keterampilan, baik di bidang teknik maupun di bidang organisasi.

Dari pengertian tersebut di atas, motivasi bisa diterjemahkan dengan kata "to move" yang dapat diartikan menggerakkan". Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan untuk sumber daya manusia umumnya dan bawahan pada khususnya, motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Malayu, 2001:140)

Pegawai tidak dilihat hanya dari kemampuan yang didapat dari pelatihan atau pengalaman, tetapi juga dari kemauannya atau motivasinya untuk berbuat. Motivasi orang tergantung dari kekuatan "motives" yang ada/timbul pada dirinya. Motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Motivasi merupakan kekuatan/dorongan (driving force) yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku kerja yang terarah guna memenuhi kebutuhan. Perilaku yang ditampilkan mempunyai latar belakang yang berbeda-beda, karena keinginan-keinginan dalam pemenuhan kebutuhan juga berbeda-beda. Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang.

Dalam upaya memahami permasalahan mengenai pegawai dalam setiap organisasi dimulai dari suatu kenyataan bahwa seorang pegawai itu tak lain dan tak bukan adalah seorang manusia individual. Sebagai seorang individu pegawai itu memiliki hal-hal khusus yang menyangkut mengenai masalah sikap, perilaku dan kebiasaan yang tumbuh dan dibentuk berdasarkan keadaan lingkungan dan pengalamannya. Kadang sikap perilaku dan kebiasaan tadi juga merupakan kepentingan dan tuntutan bersama bukan hanya sebagai tuntutan individu saja, hal tersebut mengakibatkan pegawaimenunjukkan sikap yang sama terhadap sesuatu yang terjadi diluar sekitar mereka bersama.

Kebutuhan-kebutuhan dan kepentingan pegawai itu merupakan kekuatan pendorong bagi para pegawai untuk menyelenggarakan kegiatan-kegiatan dalam organisasi. Setiap pegawai akan berusaha mengejar dan mewujudkan kepentingan-kepentingan tersebut, yang diharapkan akan mampu memberikan manfaat terhadap organisasi.

Motivasi sangat berkaitan dengan sikap dan tingkah laku seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, hal ini sangat berkaitan erat dengan pengertian motivasi yang diberikan oleh Ivancevich (1995;56) seperti dalam uraian sebagai berikut :

Motivation is that set attitudes that predisposes a person to act in a specific goal-directed way. Motivation is thus an inner state that energizes, channels, and sustains human behaviour to achieve goals.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat ditarik suatu pengertian bahwa motivasi adalah seperangkat sikap yang mendorong seseorang untuk bertindak dalam mencapai tujuannya. Motivasi ini yang ada di dalam diri seseorang dan merupakan tenaga untuk mengendalikan perilaku manusia dalam pencapaian tujuan.

Berkaitan dengan insentif sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi, kita dapat menyimak pendapat dari Gitosudarmo dan Sudita (1997;220) dalam uraian berikut ini :

Imbalan intrinsik adalah imbalan yang berkaitan dengan imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri. Imbalan ekstrinsik adalah imbalan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan tetapi berasal dari pekerjaan. Imbalan ekstrinsik berkaitan dengan imbalan finansial, jaminan sosial, pembagian keuntungan, pengakuan, promosi, supervisi, persahabatan, dan perbedaan kompensasi. Imbalan finansial dapat berbentuk gaji, upah atau bonus.

Memperhatikan pendapat tersebut dapat ditarik pengertian bahwa insentif adalah salah satu bentuk dari imbalan ekstrinsik yang dapat berupa gaji, upah atau bonus yang diberikan kepada para pegawai untuk meningkatkan motivasi pegawai, yang pada akhirnya akan menjadi faktor pendorong bagi produktivitas kerja.

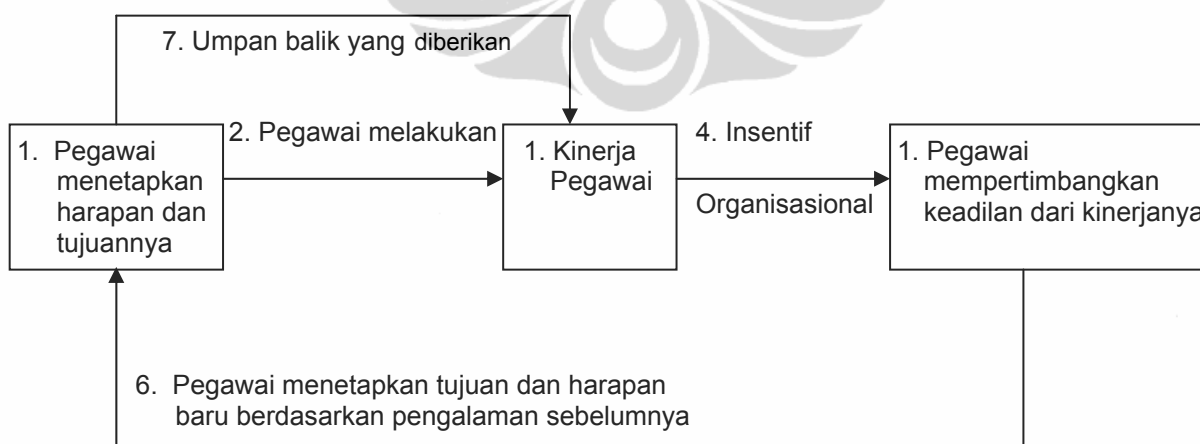
Berkaitan dengan insentif sebagai sarana motivasi maka kita dapat menyitir pendapat dari Davis dan Newstrom (1996;105) yang diterjemahkan oleh Agus Dharma dalam uraian sebagai berikut :

Pada dasarnya insentif upah menyediakan bayaran yang lebih tinggi untuk produksi yang lebih banyak. Alasan utama dari penggunaan insentif upah adalah kelas, insentif ini hampir selamanya meningkatkan produktivitas dan pada saat yang sama memperkecil biaya tenaga kerja setiap unit yang dihasilkan.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat dikaitkan dengan peningkatan produktivitas kerja. Dengan kata lain semakin besar insentif upah diberikan maka diharapkan produktivitas pegawai semakin meningkat.

Simamora (1995;422) berpendapat bahwa :’ adanya faktor keadilan dalam insentif yang berdasarkan kinerja seseorang pegawai, akan sangat mempengaruhi motivasi di periode mendatang”. Gambar model motivasi menurut Simamora seperti terlihat dibawah ini.

Gambar 5
Model Motivasi dan Kinerja



Sumber : Simamora, Model Motivasi dan Kinerja (1995;422)

Motivasi juga mendorong pegawai untuk memperoleh kepuasan kerja sehingga mampu meningkatkan produktivitas kerja. Hal tersebut senada dengan pendapat Kussriyanto (1993 ;104) dalam uraian sebagai berikut :

Seseorang karyawan yang tidak mendapat kepuasan dalam pekerjaannya, yang bosan dengan tugas-tugasnya, cepat atau lambat tidak akan dapat diandalkan, menjadi tukang mangkir atau buruk prestasi kerjanya

Dari pendapat tersebut dapat ditarik pengertian bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan bagi diri seseorang karyawan dalam meningkatkan prestasi kerjanya.

Menurut Mc.Celland ada tiga kebutuhan yang memotivasi seseorang yaitu :

- 1). Kebutuhan berprestasi (need for achievement), yaitu kebutuhan untuk melampaui dan berusaha untuk menggapai prestasi dan sukses.
- 2). Kebutuhan beraffliasi (need for affiliation), yaitu kebutuhan akan kontak sosial, perasaan dihormati dan diterima oleh orang lain di lingkungan dimana dia hidup dan bekerja.
- 3). Kebutuhan akan kekuasaan (need for power), yaitu kebutuhan untuk mempengaruhi situasi dan orang lain, dominan dan menjadi pengontrol (Irawan, 1977:244)

Memperhatikan uraian tersebut diatas, maka dapat ditarik suatu pengertian bahwa meskipun banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas tetapi salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas pegawai adalah motivasi dan kepuasan pegawai, sering istilah motivasi dan kepuasan kerja digunakan secara bergantian yang sebenarnya ada perbedaan antara keduanya. Teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow yang telah disarikan dan dilakukan modifikasi oleh Indriyo Gitosudarmo dan Nyoman Sudita (1997 ; 33) mengenai teori hierarki kebutuhan tersebut dalam penerapannya pada diri individu pegawai dan organisasi, sebagaimana tersebut dalam tabel berikut :

Tabel 1
Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow

Hiraraki Kebutuhan	Faktor-faktor Umum	Faktor-faktor Organisasi
1. Kebutuhan Fisiologi	a. Makanan b. Minuman c. Perumahan d. Sex	a. Gaji b. Kondisi kerja yang Menyenangkan c. Kafetaria
2. Kebutuhan Rasa Aman	a. Keamanan b. Stabilitas c. Perlindungan d. Jaminan	a. Kondisi kerja yg aman b. Jaminan Sosial c. Keamanan kerja d. Pensiun
3. Kebutuhan Sosial	a. Persahabatan b. Kasih sayang c. Rasa saling memiliki	a. Mutu supervisi b. Kelompok kerja yang erat c. Perkumpulan olah raga
4. Kebutuhan Penghargaan	a. Penghargaan b. Status c. Pengakuan d. Dihormati	a. Bonus b. Piagam penghargaan c. Jabatan d. Tanggungjawab e. Pekerjaan
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri	a. Perkembangan b. Prestasi c. Kemajuan	a. Prestasi dalam pekerjaan b. Kesempatan utk berkreasi c. Tantangan tugas d. Kemajuan dlm organisasi

Sumber : Indriyo Gitosudarmo dan Nyoman Sudita, Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow, (1997 ; 33)

Jadi manusia pada intinya merupakan individu yang mempunyai kepribadian, tujuan, keinginan dan kebutuhan yang bergerak menurut hirarkinya, yaitu apabila kebutuhan utamanya tidak terpenuhi maka dia tidak akan naik ke jenjang kebutuhan yang lebih tinggi, tingkat kebutuhan makin keatas jika pada suatu jenjang, kebutuhannya telah terpenuhi. Untuk mencapai kebutuhan-kebutuhan tersebut diperlukan motivasi. Kebutuhan individu pegawai harus sejalan dengan tujuan organisasi. Prestasi kerja pegawai merupakan kebutuhan individu. Prestasi kerja pegawai merupakan prestasi kerja organisasi, artinya jika kinerja pegawai tinggi maka kinerja organisasi juga tinggi. Tinggi rendahnya prestasi kerja pegawai berhubungan dengan tinggi rendahnya motivasi kerja mereka.

A.3. Pengertian Produktivitas Kerja

Pengertian dan kriteria produktivitas masih kontroversi dan belum ada kesepakatan umum. Produktivitas bisa dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung kepada tujuan masing-masing organisasi, misalnya untuk tujuan mendapatkan profit ataukah untuk tujuan kepuasan pelanggan. Selain itu juga tergantung pada bentuk oragnisasinya, misal organisasi publik berbeda dengan swasta, bisnis, sosial dan keagamaan. Beberapa pengertian seperti output, kinerja, efisiensi, efektifitas dan lain-lain sering dihubungkan dengan produktivitas. Secara umum pengertian produktivitas merupakan rasio antara keluaran (output) terhadap masukan (input) (Gomes, 2000).

Pada dasarnya produktivitas mencakup sikap mental patriotik yang memandang hari depan secara optimis dengan berakar pada keyakinan diri bahwa kehidupan hari ini adalah harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok adalah lebih baik dari hari ini. Tantangan-tantangan seperti langkanya modal, langkanya keterampilan dan kemauan pegawai serta langkanya tehnologi yang dikuasai harus dapat diatasi dengan sikap mental yang optimistik untuk terus mencari berbagai metode dan sistem untuk mengatasinya. Sebaliknya kerja yang

efektif menurut jumlah jam kerja yang seharusnya sesuai dengan tugas masing-masing pegawai akan dapat menunjang kemajuan serta mendorong kelancaran usaha baik secara individu maupun secara menyeluruh.

Banyak kenyataan yang terjadi bahwa pemanfaatan waktu kerja yang merupakan upaya paling dasar dari produktivitas kerja sering diabaikan, bahkan secara sengaja dilanggar. Sikap mental yang demikian, tidak akan menimbulkan suasana kerja yang optimistik, apalagi untuk menciptakan metode dan sistem kerja yang produktif. Kerja produktif memerlukan keterampilan kerja yang sesuai dengan isi kerja, kemauan kerja yang tinggi, lingkungan kerja yang nyaman, penghasilan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum, jaminan sosial yang memadai, kondisi kerja yang manusiawi dan hubungan kerja yang harmonis (Sinungan, 2000).

Untuk mendefinisikan produktivitas ada beberapa konsep, yaitu :

- 1). Produktivitas berkaitan dengan hubungan antara *output* dan *input*.
- 2). Produktivitas sebagai tingkatan dimana sasaran atau tujuan organisasi dapat dicapai. Tingkat pencapaian tujuan dapat dinyatakan persentasi terhadap pemenuhan tujuan yang lengkap.
- 3). Produktivitas atau efektifitas adalah kemampuan sistem untuk tetap berlangsung, beradaptasi dan berkembang tanpa memperdulikan tujuan-tujuan yang akan dicapai.

Menurut Randall S. Schuler (1983:12) Produktivitas adalah efisiensi dalam menggunakan tenaga kerja, capital, material dan energy resources untuk menghasilkan produk. Sehingga produktivitas adalah salah satu indikator utama untuk menilai efisiensi perusahaan dalam memanfaatkan tenaga kerja, capital, material untuk menghasilkan produk. Ada 3 (tiga) indikator yang menentukan produktivitas karyawan yaitu :

- 1). Performance karyawan;
- 2). Tingkat kehadiran karyawan;
- 3). Turn over karyawan;

Apabila performance meningkat maka total output meningkat dan produktivitas juga meningkat. Disamping itu tingkat kehadiran meningkat, maka produktivitas meningkat. Rendahnya tingkat perputaran karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang baik maka produktivitas juga meningkat.

Kegiatan di Instansi Pemerintahan merupakan kegiatan menciptakan jasa pelayanan masyarakat. Kegiatan ini melibatkan bagian terbesar dari pegawai yang merupakan tulang punggung organisasi pada saat ini maupun yang akan datang. Melalui kegiatan segala sumber daya di Instansi Pemerintah diintegrasikan untuk menghasilkan output yang bermutu dan memiliki nilai tambah. Penelitian Kepner – Tregoe (1992), menyimpulkan bahwa 85 % faktor yang mempengaruhi produktivitas adalah faktor internal organisasi. Ternyata yang paling banyak menyolok adalah keterlibatan pegawai untuk ikut berpartisipasi mengumpulkan informasi-informasi penting, ikut mendiskusikan, ikut menyelesaikan masalah, dan akhirnya ikut bertanggungjawab atas kemajuan organisasi.

Dari konsep-konsep tersebut, maka konsep dimana tingkatan tujuan dapat dicapai adalah merupakan konsep utama. Pengertian produktivitas dapat dikelompokkan menjadi tiga (Sinungan, 2000) :

- 1) Rumusan tradisional bagi keseluruhan produktivitas tidak lain ialah rasio antara *output* dan *input*.
- 2). Produktivitas pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan optimistik bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih dari hari ini.
- 3). Produktivitas merupakan interaksi secara terpadu dan serasi dari tiga faktor, yaitu investasi, manajemen dan tenaga kerja.

Berkaitan dengan produktivitas di sektor publik, dapat kita simak pendapat dari Blank (1976) dikutip oleh Kasim(1993;21) dalam uraian sebagai berikut :

Blank mengatakan bahwa produktivitas dalam organisasi pemerintahan juga harus diukur dari segi kualitas hasil yang dispersembahkan kepada masyarakat, yaitu seberapa jauh hasil tersebut sesuai dengan standar yang diinginkan. Standar ini meliputi ciri-ciri dari output misalnya, berapa unit atau event yang dihasilkan, bagaimana jadwal penyelesaiannya (timeliness), dan seberapa jauh kepuasan dari klien atau masyarakat yang dilayani.

Dengan demikian dapat ditarik pengertian bahwa produktivitas di organisasi pemerintahan harus diukur dari segi kualitas hasil, sedangkan standar ukuran hasil adalah unit yang dihasilkan, jadwal penyelesaian, kepuasan masyarakat yang dilayani.

Berkaitan dengan ukuran mengenai produktivitas di sektor publik ini dapat kita simak pendapat Nawawi dan Martini (1990:80) dalam uraian berikut :

Produktivitas hanya dapat diperoleh gambarannya dari dedikasi, loyalitas, kesungguhan dan disiplin, ketepatan penggunaan metode atau cara bekerja dan lain-lain yang tampak selama personel sebagai tenaga kerja melaksanakan volume dan beban kerjanya. Seorang pegawai negeri dikatakan produktif, jika selama jam kerja yang bersangkutan selalu tekun dan tidak pernah membolos datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan pekerjaan dengan cara yang berdaya guna, pekerjaan diselesaikan dengan tepat waktu dan sebagainya.

Berdasarkan dari pendapat tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas kerja di lingkungan sektor publik atau pemerintahan dapat diukur dari *loyalitas, kesungguhan, disiplin, cara kerja, absensi, penyelesaian pekerjaan tepat waktu.*

Berkaitan dengan *kepuasan pelanggan*, maka menurut A. Parasuraman VA Zethml dan LL Berry yang disarikan oleh J. Supranto (1997:27) terdapat 5 (lima) dimensi yang digunakan oleh pelanggan dalam menilai suatu kualitas pelayanan yaitu :

1). *Kehandalan (Reliability)*.

Suatu kemampuan untuk memberikan jasa yang dijanjikan yang *akurat* dan *terpercaya*. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti *ketepatan waktu*, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan dan *tanpa kesalahan*.

2). *Ketanggapan (Responsiveness)*.

Suatu kebijakan untuk membantu dan memberikan *pelayanan* yang *cepat* (Responsif) kepada pelanggan.

3). *Jaminan kepastian (Assurance)*

Pengetahuan dan keramahan karyawan serta kemampuan melaksanakan tugas secara spontan yang dapat menjamin kinerja yang baik sehingga menimbulkan *kepercayaan* dan *keyakinan* pelanggan.

4). *Empaty (Emparty)*

Memberikan *perhatian* yang bersifat individual atau pribadi kepada pelanggan dan berupaya untuk memahami konsumen.

5). *Berwujud (Tangibles)*

Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik harus dapat diandalkan, keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dan pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa. Seperti Bank memiliki gedung yang bagus, peralatan komputer yang canggih dan seragam para karyawan/karyawati yang menarik.

Berdasarkan pengertian dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk menilai kualitas pelanggan yang diharapkan mampu memuaskan diri pelanggan dapat dilakukan dengan memperhatikan faktor-faktor kehandalan (reliability), yang meliputi ketepatan waktu dan bekerja tanpa kesalahan. Kemudian ketanggapan (responsiveness) dengan pemberian pelayanan yang cepat, jaminan kepastian (assurance) dengan pemberian kepercayaan dan keyakinan pelanggan, empati (emphaty) yaitu dengan pemberian perhatian yang tulus kepada pelanggan, serta tangibles yaitu

adanya sarana dan prasarana fisik pendukung pelayanan yang dapat diandalkan (misalnya : komputer, gedung kantor dan peralatan lainnya).

Pendapat yang hampir serupa dengan indikator produktivitas kerja di sektor publik dikemukakan oleh Nasution (1994:95) dalam uraian berikut :

- 1). *Absensi* : Kriteria yang dipakai adalah sering terlambat, kadang-kadang terlambat, sekali waktu absen, sering tidak di tempat kerja, atau tidak pernah absen.
- 2). *Tanggung jawab terhadap pekerjaan* : Kriterianya adalah sering atau kadang-kadang melalaikan pekerjaan, pengabdian kepada pekerjaan cukup baik, sangat dan dapat diandalkan pengabdian pada tugasnya.
- 3). *Kualitas pekerjaan* : Kriterianya adalah kurang menguasai pekerjaan, kadang-kadang tidak menguasai pekerjaan, pekerjaan dikuasai secukupnya dengan baik, menguasai sepenuhnya pekerjaan.
- 4). *Kecekatan atau keterampilan kerja* : Kriterianya adalah bekerja sangat lamban, dapat menyelesaikan pekerjaan pada waktunya, biasanya menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, cekatan sekali dalam melaksanakan pekerjaan.
- 5). *Inisiatif dan kreativitas* : Kriterianya adalah antara lain pasif dan selalu didorong untuk melakukan tugasnya, kadang kala mau berinisiatif, cukup mempunyai inisiatif dalam melakukan pekerjaannya, dan aktif berusaha dan berinisiatif dalam melakukan tugasnya.

Berdasarkan pendapat tersebut diatas, maka dapat ditarik suatu pengertian bahwa indikator dari produktivitas kerja di sektor publik adalah absensi, tanggungjawab pekerjaan, kualitas pekerjaan, keterampilan kerja, inisiatif dan kreativitas.

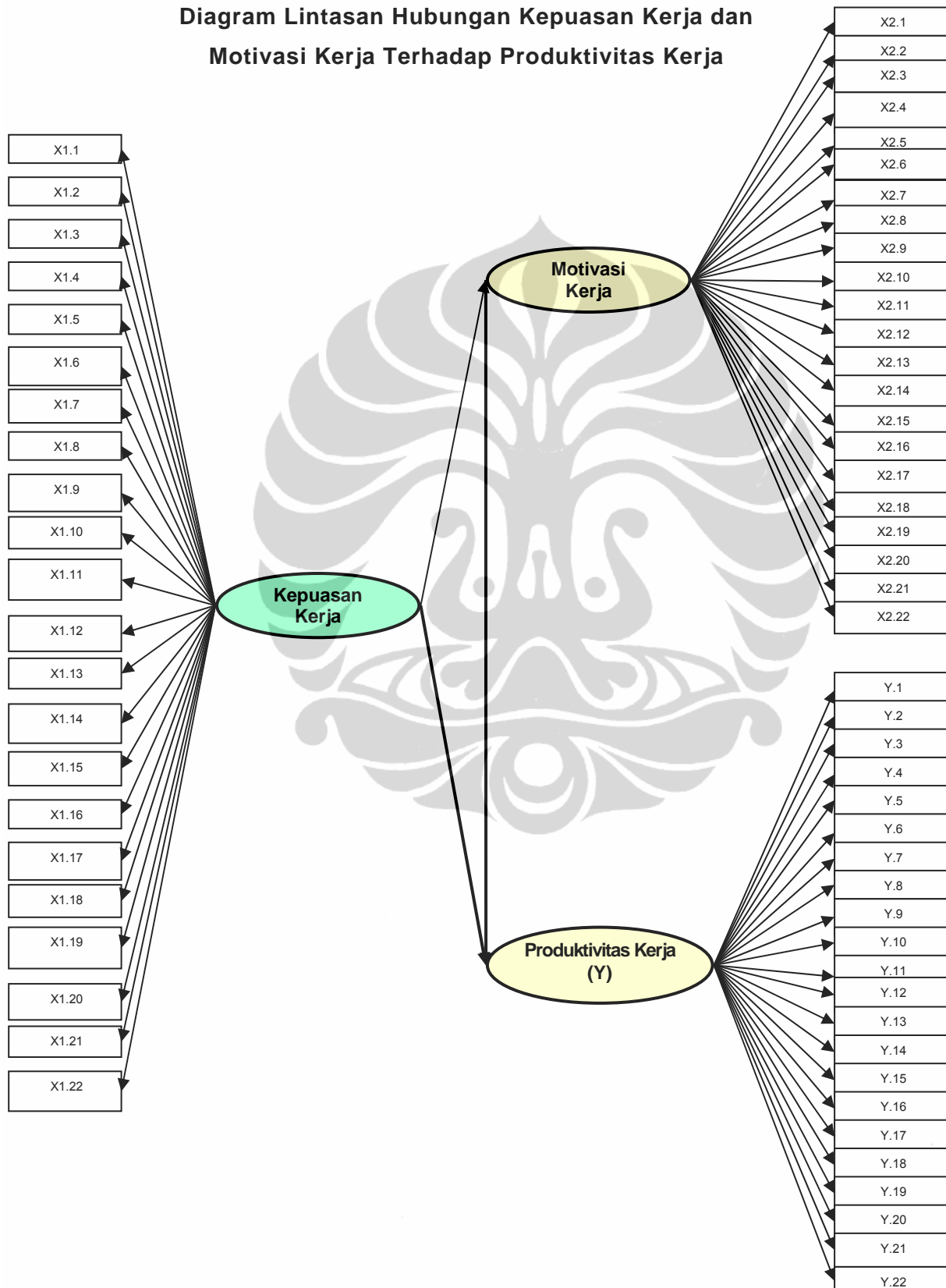
Dengan memperhatikan uraian keseluruhan diatas maka dapatlah ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja merupakan faktor yang saling terkait dan sangat penting dalam peningkatan produktivitas kerja. Kepuasan pegawai ada, akibat terciptanya lingkungan dan iklim kerja yang kondusif dan menyenangkan serta hubungan pimpinan dan bawahan yang baik, hingga dapat meningkatkan motivasi kerja yang signifikan. Peningkatan produktivitas kerja juga berhubungan dengan sikap mental yang optimistis. Sikap mental yang dimaksud adalah sikap mental terhadap perilaku kerja produktif yang berhubungan dengan produktivitas kerja pegawai (Sinungan, 2000).

B. Model Analisis

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah pertama dengan metode deskriptif dengan *SPSS for Windows release versi 13.0* yang digunakan sebagai analisa pendahuluan untuk mengetahui hubungan dari masing-masing item profil demografi pegawai dengan variabel kepuasan kerja (X1) dan variabel motivasi kerja (X2) dan dengan variabel produktivitas kerja (Y), dan yang kedua dengan metode konfirmatif dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *Lisrel 8.30*, model analisis ini merupakan alat untuk menguji kebenaran dari hipotesis dengan konteks confirmatory, dalam hal menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja Pegawai Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral.

Pada bentuk model pengukuran CFA Model (Confirmatory Factor Analysis Model). Bentuk model ini didasarkan atas alasan bahwa variabel-variabel teramati adalah indikator-indikator. Model dibentuk lebih dahulu, jumlah variabel laten ditentukan oleh analisis dan pengaruh suatu variabel laten terhadap variabel teramati ditentukan lebih dahulu.

Gambar 6
Diagram Lintasan Hubungan Kepuasan Kerja dan
Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja



Sumber : S.H. Wijanto, 2008

SEM menyajikan konsep tidak teramati, dan hanya dapat didekati melalui penggunaan variabel-variabel laten. Sebuah variabel laten adalah konsep yang dihipotesiskan atau tidak teramati, dan hanya dapat didekati melalui variabel-variabel teramati. Sementara itu, variabel teramati adalah variabel yang nilainya dapat diperoleh dari responden melalui berbagai metode pengumpulan data (survei, tes, observasi, dan lain-lain).

Agar komunikasi dalam penyampaian tentang ide konsep dasar SEM dapat berjalan secara efektif, maka menggunakan Diagram Lintasan atau Path Diagram sebagai sarana komunikasi. Dengan diagram lintasan ini menggambarkan model SEM dengan jelas dan lebih mudah. Dalam SEM variabel kunci yang menjadi perhatian adalah variabel laten atau konstruk laten. Variabel laten merupakan konsep abstrak seperti terlihat pada gambar 6 di atas, variabel latennya adalah kepuasan kerja, motivasi kerja dan produktivitas kerja. Variabel laten ini hanya dapat diamati secara tidak langsung dan tidak sempurna melalui efeknya pada variabel teramati.

Simbol diagram lintasan dari variabel laten adalah lingkaran (lihat gambar 6), sedangkan simbol untuk menunjukkan hubungan kausal adalah anak panah. Variabel laten eksogen digambarkan sebagai lingkaran dengan semua anak panah menuju keluar. Variabel laten endogen digambarkan sebagai lingkaran dengan paling sedikit ada satu anak panah masuk ke lingkaran tersebut, meskipun anak panah yang lain menuju ke luar dari lingkaran.

Variabel teramati atau variabel terukur adalah variabel yang dapat diamati atau dapat diukur secara empiris dan sering disebut sebagai indikator. Variabel teramati merupakan efek atau ukuran dari variabel laten. Simbol variabel teramati adalah bujur sangkar/kotak atau empat persegi panjang seperti yang terlihat pada gambar 6 di atas. Pemberian nama variabel teramati pada diagram lintasan pada penelitian ini dengan X1.1- X1.22, X2.1-X2.22 dan Y1-Y22.

Pada metode survei yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan kuesioner, maka setiap pertanyaan pada kuesioner mewakili sebuah variabel teramati, jadi sebuah kuesioner mempunyai 66 pertanyaan, maka akan ada 66 variabel teramati, variabel X1 sebanyak 22 pertanyaan, variabel X2 sebanyak 22 pertanyaan dan variabel Y sebanyak 22 pertanyaan.

Dalam SEM, setiap variabel laten biasanya mempunyai beberapa ukuran atau variabel teramati atau indikator. Dalam model ini, setiap variabel laten dimodelkan sebagai sebuah faktor yang mendasari variabel-variabel teramati yang terkait. Setiap ukuran atau variabel teramati hanya berhubungan dengan satu variabel laten, dan semua kovariansi diantara variabel-variabel teramati adalah sebagai akibat dari hubungan antara variabel teramati dan variabel laten. Pada gambar 6 di atas terlihat bahwa arah panah yang keluar dari variabel laten menuju ke variabel-variabel teramati, menjelaskan bahwa variabel-variabel teramati merupakan efek atau refleksi dari variabel latennya.

C. HIPOTESIS

Berdasarkan tinjauan literatur yang penulis uraikan dalam rangka pemikiran yang konseptual, penelitian ini tergolong kedalam penelitian bersifat deskriptif korelasional. Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja Pegawai Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral.

1. H_0 : Tidak ada pengaruh antara variabel kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral
 H_a : Ada pengaruh antara variabel kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral

2. H_0 : Tidak ada pengaruh antara variabel motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral
 H_a : Ada pengaruh antara variabel motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral

3. H_0 : Tidak ada pengaruh antara variabel kepuasan kerja dengan motivasi kerja secara bersama-sama (tidak memberikan kontribusi) terhadap produktivitas kerja pegawai Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral
 H_a : Ada pengaruh antara variabel kepuasan kerja dengan motivasi kerja secara bersama-sama (memberikan kontribusi yang besar) terhadap produktivitas kerja pegawai Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral

D. Operasionalisasi Konsep

Dalam konsep analisis *Structural Equation Model*, model hubungan yang dikembangkan dalam kerangka pemikiran diatas dapat diduga dengan melibatkan beberapa indikator variabel atau biasa disebut dengan variabel teramati. Indikator variabel inilah yang akan diamati (observed) dan digunakan sebagai dasar pendugaan terhadap variabel laten (kepuasan kerja, motivasi kerja dan produktivitas kerja). Adapun bentuk pengamatan terhadap variabel teramati ini dilakukan dengan menggunakan survei yang berbentuk kuesioner.

Operasional Konsep yang berkaitan dengan penelitian ini yang juga merupakan kisi-kisi penyusunan kuesioner, sebagaimana Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2
Operasionalisasi Konsep

No.	Variabel Laten	Variabel Teramati	Kode
1	Kepuasan Kerja (X1)	1) Kerja yang secara mental menantang 2) Penerapan peraturan 3) Sikap terhadap pekerjaan 4) Kebebasan memanfaatkan waktu kerja 5) Kebebasan bergaul 6) Gaya kepemimpinan Pimpinan 7) Keputusan Atasan yang tepat atas pemecahan masalah 8) Tugas yang diterima 9) Kesempatan bertindak pada orang lain 10) Prosedur kerja (design pekerjaan) 11) Penerapan peraturan kepegawaian yang adil 12) Kepuasan dalam gaji 13) Kesempatan mengembangkan karir 14) Kondisi ruangan kerja 15) Kerjasama 16) Penghargaan terhadap prestasi kerja 17) Perasaan pegawai terhadap prestasinya 18) Kebebasan bekerja sendiri 19) Kebebasan berganti-ganti pekerjaan waktu kewaktu 20) Kesempatan memanfaatkan kemampuan 21) Kebebasan mengambil keputusan 22) Kesempatan menggunakan metode	X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X1.5 X1.6 X1.7 X1.8 X1.9 X1.10 X1.11 X1.12 X1.13 X1.14 X1.15 X1.16 X1.17 X1.18 X1.19 X1.20 X1.21 X1.22
2	Motivasi Kerja (X2)	1) Cepat mempelajari dan menguasai tugas yang diberikan 2) Perbaikan kerja untuk hasil kerja yang lebih baik 3) Usulan kepada atasan perbaikan cara kerja 4) Semangat kerja saya yang selalu menyala-nyala 5) Membantu dalam meningkatkan/mengembangkan karir 6) Penghargaan atasan atas pekerjaannya 7) Jika terjadi hambatan secepatnya segera memperbaiki 8) Menyelesaikan tugas yang jadi tanggung jawabnya 9) Dipercayakan menyelesaikan tugas/pekerjaan 10) Pekerjaan yang memerlukan usaha dan kerja keras 11) Memberikan kesempatan untuk melakukan kreativitas 12) Tidak mempunyai cukup waktu untuk bersenda gurau 13) Memiliki masa depan yang cerah 14) Kebanggaan akan pekerjaan 15) Kesempatan untuk mencapai suatu prestasi 16) Pekerjaan cukup menyenangkan 17) Tugas/pekerjaan yang menantang dan cukup sulit 18) Penghargaan prestasi kerja 19) Melebihi prestasi kerja rekan-rekan lain 20) Bangga mendapat tugas/pekerjaan yang agak berat 21) Menyelesaikan pekerjaan sesuai penugasan 22) Melakukan pekerjaan dengan cara kerjal yang lebih baik	X2.1 X2.2 X2.3 X2.4 X2.5 X2.6 X2.7 X2.8 X2.9 X2.10 X2.11 X2.12 X2.13 X2.14 X2.15 X2.16 X2.17 X2.18 X2.19 X2.20 X2.21 X2.22

3	Produktivitas Kerja (Y)	1) Komunikasi yang baik atasan, bawahan dan rekan 2) Menyelesaikan dengan tepat waktu 3) Menyukai pekerjaan yang sekarang 4) Kurang puas dengan hasil pekerjaan 5) Melakukan penyempurnaan hasil yang lebih baik 6) Pekerjaan yang ditugaskan dapat diselesaikan 7) Tidak mengerjakan pekerjaan lainnya 8) Melaksanakan tugas dan pekerjaan tanpa diawasi 9) Memperbaiki diri untuk hasil kerja yang lebih baik 10) Dengan bekerja secara mandiri 11) Menguasai bidang pekerjaan dengan baik 12) Mudah mempelajari dan menguasai pekerjaan 13) Mudah menyesuaikan diri dengan perubahan 14) Peralatan kantor yang baik 15) Bekerja dalam tim, sarana unjuk kemampuan 16) Suasana kantor mendukung 17) Kemampuan berkomunikasi efektif 18) Memanfaatkan setiap waktu untuk tugas pekerjaan 19) Bekerja keras untuk hasil maksimal 20) Disiplin tinggi untuk hasil maksimal 21) Ketentuan kerja atau peraturan jam kerja 22) Kondisi sakit, berusaha hadir dan melakukan pekerjaan	Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 Y16 Y17 Y18 Y19 Y20 Y21 Y22
---	--------------------------------	---	---

Sumber : Meri Ernahani, 1999 dan Arsa, 2001

E. Definisi Operasional Variabel

- 1). Kepuasan Kerja (X1), *Kepuasan kerja* adalah bagaimana perasaan pegawai terhadap tugas-tugas pekerjaannya dan terhadap aspek-aspek lainnya dari pekerjaan itu, seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan rekan kerja, jenis pekerjaan dan struktur organisasi, dll yang semuanya itu menyokong dirinya, berakibat akan ada timbal balik yang diperoleh organisasi nantinya. Indikator yang digunakan X1.1-X1.22, adalah tingkat pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai.

- 2). Motivasi Kerja (X2), *Motivasi kerja* adalah motif yang ada dalam diri seseorang yang mendorong orang tersebut bertindak dan bekerja lebih baik lagi untuk mencapai tujuannya. Motif tersebut merupakan suatu energi yang mengendalikan perilaku manusia untuk mencapai tujuannya. Indikator yang digunakan X2.1. – X2.22, adalah tingkat pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja.
- 3). Produktivitas Kerja (Y) *Produktivitas kerja* disektor pemerintahan atau publik adalah merupakan pencapaian mengenai kualitas dan kuantitas hasil kerja dibandingkan dengan standard kerja yang telah ditentukan sebelumnya. Indikator yang digunakan Y1 –Y22, adalah tingkat produktivitas kerja pegawai dalam melaksanakan aktivitas kegiatan.

F. Metode Penelitian

Pada bagian ini disajikan metodologi yang digunakan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral.

F.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan survei untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan penelitian yang muncul dengan melakukan generalisasi, sebagaimana Kerlinger (2002) mengemukakan bahwa penelitian survei merupakan penelitian yang dilakukan terhadap populasi besar maupun kecil tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut. Sifat penelitian adalah kuantitatif, dalam arti jenis data yang digali berupa pemahaman terhadap fenomena yang bersifat kualitatif, diterjemahkan ke dalam angka atau kuantitatif. Pendekatan kuantitatif ini dimaksudkan agar data yang dihasilkan dari penelitian ini dapat dianalisis menggunakan statistik, kemudian hasil analisis statistik tersebut diinterpretasikan kembali ke dalam bahasa kualitatif, sehingga mudah dipahami.

F.2. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Dimana data yang diperoleh adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan. Kajian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui jajak pendapat terhadap pegawai secara acak sederhana yang dipandu dengan daftar pertanyaan atau kuesioner penelitian. Sedangkan data sekunder diperoleh dari hasil kajian kepustakaan yang berhubungan atau berkaitan dengan topik penelitian. Adapun sumber dari data sekunder ini antara lain adalah, laporan internal organisasi Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral.

F.3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam tehnik pengumpulan data pada penelitian ini, peneliti akan mempergunakan beberapa metode, metode-metode dimaksud adalah :

a. Studi Literatur

Studi literatur dilakukan melalui studi kepustakaan untuk memperoleh landasan teori yang terkait dengan penelitian. Teori-teori tersebut adalah Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Produktivitas Kerja.

b. Survey (studi lapangan)

Survey (studi lapangan) dilakukan untuk mencari data primer yang berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja, motivasi kerja dan produktivitas kerja pegawai Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral.

Studi lapangan dilakukan dengan melalui penyebaran kuesioner dan wawancara kepada pegawai Sekretariat Jenderal DESDM untuk mendapatkan gambaran, keterangan, data dan fakta-fakta mengenai tingkat kepuasan kerja, motivasi kerja dan produktivitas kerja.

F.4. Skala Pengukuran

Seluruh data yang akan diperoleh dalam penelitian ini menggunakan skala ordinal, yaitu skala yang berjenjang dimana jarak antara satu data dengan data lain tidak sama (Sugiyono, 1997:71). Kepada responden diajukan pernyataan yang memerlukan alternatif jawaban yaitu sangat setuju, setuju, agak setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Masing-masing diberikan angka yaitu sangat setuju 5, setuju 4, kurang setuju 3, tidak setuju 2 dan sangat tidak setuju 1, seperti yang terdapat pada skala pengukuran Likert. Penelitian lebih lanjut akan menggunakan metode *Statistik Program Sataistical Package For Statistical Science (SPSS) for Windows release versi 13.0* dalam pembahasan awal dan metode *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan *Lisrel 8.30* dalam hal menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral.

Menurut tingkat eskplanasi yaitu bagaimana variabel-variabel yang akan diteliti itu akan menjelaskan obyek yang diteliti melalui data yang terkumpul (Sugiyono, 1997:6), penelitian bersifat deskriptif dan eksplanatif karena dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran dan penjelasan secara akurat terhadap kepuasan kerja pegawai dan motivasi kerja, kemudian mencari hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya dalam bentuk kausal/sebab akibat, yaitu terdapat variabel independen (Variabel bebas/yang mempengaruhi) yaitu kepuasan kerja dan motivasi kerja dan satu variabel dependen (Variabel terikat/yang dipengaruhi) yaitu produktivitas kerja.

F.5. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah jumlah semua pegawai yang terdapat di lingkungan Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral. Pada saat penelitian ini dilakukan dengan jumlah pegawai sebanyak 451 orang pegawai (data Biro Kepegawaian dan Organisasi semester II

Tahun 2007). Dari populasi ini kemudian dapat ditentukan sampel penelitian yang kemudian disebut dengan responden. Adapun teknik penarikan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik pengambilan contoh sederhana (simple sampling), dengan menggunakan menggunakan rumus Slovin yaitu.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

di mana :

n = Jumlah sampel (responden)

e = batas toleransi kesalahan pengambilan contoh (10%)

N = Jumlah Populasi (saat penelitian = 451 orang)

$$n = \frac{451}{1 + 451 (10\%)^2}$$

$$n = 82 \text{ orang}$$

Namun demikian, karena teknik analisis yang digunakan adalah Teknik *Structural Equation Model* (SEM), dimana dalam teknik ini jumlah minimal sampel yang diperkenankan adalah sebanyak 100 orang, Hair dkk (1995) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah :

- a. Antara 100 s.d. 200 sampel untuk teknik maksimum Likelihood Estimasi.
- b. Tergantung pada jumlah parameter yang diestimasi (pedomannya adalah 5 – 10 kali jumlah parameter yang diestimasi).
- c. Tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten (jumlah sampel adalah jumlah indikator dikali 5 s.d. 10, dan
- d. Bila sampelnya sangat besar (di atas 2500) menggunakan Asymptotically Distribution Free Estimation. Berdasarkan hal tersebut.

Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan teknik maksimum Likelihood Estimasi. Jumlah sampel ini merupakan jumlah minimal yang diperkenankan untuk memprediksi populasi dengan tingkat kesalahan sebesar 10 persen. Maka ditetapkan jumlah respondennya sebesar 104 orang sebagai sampel dengan menggunakan teknik maksimum Likelihood Estimasi tersebut.

F.6. Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian. Hasil penelitian yang realibel bila terdapat kesamaan data hasil penelitian dalam waktu yang berbeda. Dengan demikian instrumen yang valid dan realibel merupakan syarat utama untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliabel.

- a. Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat mengukur variabel yang akan diukur. Menurut Rigdon dan Feruson (1991), dan Doll, Xia, Torkzadeh (1994), suatu variabel dikatakan validitas yang baik terhadap konstruk atau variabel latennya, jika :

- Nilai t muatan faktornya (loading factors) lebih besar dari nilai kritis (atau ≥ 1.96), dan
- Muatan faktor standarnya (*standardized loading factors*) ≥ 0.70 atau ≥ 0.50 (Iqbaria :1997).

- b. Uji Realibilitas adalah ukuran mengenai konsistensi *internal* dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum. Dengan kata lain bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu dalam menjelaskan sebuah fenomena yang umum, dengan rumus berikut (Ferdinand, 2002) :

$$\text{Construct Realiability} = \frac{(\sum \text{std.loading})^2}{(\sum \text{std.loading})^2 + \sum e_j}$$

Keterangan :

- a. Standard loading diperoleh langsung dari *standadized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer, yaitu nilai Lambda yang dihasilkan oleh masing-masing indikator.
- b. e_j adalah *measurement error* dari tiap indicator. Measurement error adalah sama dengan $1 - \text{reliabilitas indikator}$ yaitu pangkat dua dari *standardized loading* setiap indikator yang dianalisis. Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas tingkat realibilitas yang dapat diterima adalah ≥ 0.70 , walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran yang "mati". Artinya, bila penelitian yang

dilakukan bersifat eksploratori, maka nilai dibawah 0.70 pun masih dapat diterima sepanjang disertai dengan alasan alasan empirik yang terlihat dalam proses eksplorasi.

F.7. Teknik Analisis Data

Untuk mengetahui apakah hipotesa dapat diterima atau tidak, maka terlebih dahulu harus diuji kebenarannya. Dalam menguji kebenaran hipotesa yang dirumuskan dalam suatu penelitian dengan menggunakan rumus-rumus statistik. Koefisien korelasi adalah merupakan suatu alat yang dapat digunakan untuk membandingkan hasil pengukuran dua variabel yang berbeda agar dapat menentukan tingkat hubungan antar variabel-variabel.

Rumus statistik yang digunakan dalam pembuktian hipotesa adalah :

a. Analisis Tabulasi Silang (cross-tab)

Teknik ini digunakan sebagai analisa data pendahuluan. Sebelum analisis dilakukan, peneliti terlebih dahulu melakukan kode data dan mentabulasikan dari ketiga variabel kedalam bentuk tabulasi. Teknik analisis data menggunakan statistika, maka semua data akan dikuantifikasikan dengan menggunakan skala likert yang mempunyai gradasi dari tingkat sangat tinggi sampai dengan sangat terendah. Skor dari setiap pertanyaan dipergunakan sebagai alat analisis dalam penelitian ini. Untuk keperluan analisis kuantitatif setiap jawaban pada lembar kuesioner akan diberikan skor. Teknik statistik yang digunakan adalah teknik korelasi dimana dengan menggunakan perhitungan statistik Program Statistical Package For Statisical Science (SPSS) for windows release versi 13.

b. Structural Equation Modeling (SEM).

Teknik analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan *Lisrel* 8.8 untuk mengukur pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai. Setyo Hari Wijanto (2007:34) mengutip pendapat Bollen and Long (1993) mengemukakan prosedur SEM secara umum mengandung 5 tahap, sedangkan menurut Hair dkk (1998:592) terdapat 7 langkah dalam prosedur *Structural Equation Modeling*, yang diuraikan oleh Ferdinand (2002: 34-64) sebagai berikut :

- 1). Langkah Pertama : Pengembangan Model Teoritis (*Developing a Theoretically Based Model*). Pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat, karena SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut, melalui data empirik.
- 2). Langkah Kedua : Pengembangan Diagram Alur (*Constructing a Path Diagram*). Diagram Alur mempermudah melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Hubungan kausalitas digambarkan dalam sebuah path diagram, kemudian bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan dan persamaan menjadi estimasi. Peneliti bekerja dengan “construct” atau “factor” yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan, peneliti akan menentukan diagram alur dalam artian berbagai construct yang akan digunakan dan diukur.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram path dibedakan dalam dua kelompok konstruk, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen (*exogenous construct*) dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variable lain dalam model. Secara diagramatis konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah. Sedangkan konstruk endogen adalah factor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk.

- 3). Langkah Ketiga : Konversi diagram alur ke dalam model persamaan structural (*Converting the Path Diagram into a set of Structural and Measurement Models*). Persamaan-persamaan structural (structural equations), persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

Persamaan struktural dibangun dengan pedoman sebagai berikut :

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

- 4). Langkah Keempat : Memilih Matriks Input dan Estimasi Model (*Choosing the Input Matrix Type and Estimating the Proposed Model*), SEM dikembangkan sebagai alat analisis pada kovarians. Matriks kovarian digunakan karena ia memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sample yang berbeda yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Setelah model dikembangkan dan input data dipilih, selanjutnya adalah memilih program komputer yang dapat digunakan untuk mengestimasi modelnya.
- 5). Langkah Kelima : Kemungkinan munculnya masalah identifikasi (*Assessing the Identification of the Structural Model*), problem identifikasi adalah ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Cara untuk mengeliminir problem identifikasi adalah dengan memberikan lebih banyak constraint pada model yang dianalisis yang berarti mengeliminasi jumlah estimated dan hasil yang didapat adalah model overidentified.

6). Langkah Keenam : Evaluasi Kriteria Goodness-of-fit/Uji Kecocokan (*Evaluating Goodness-of-fit Criteria*)

Evaluasi terhadap tingkat kecocokan data dengan model dilakukan melalui tahapan :

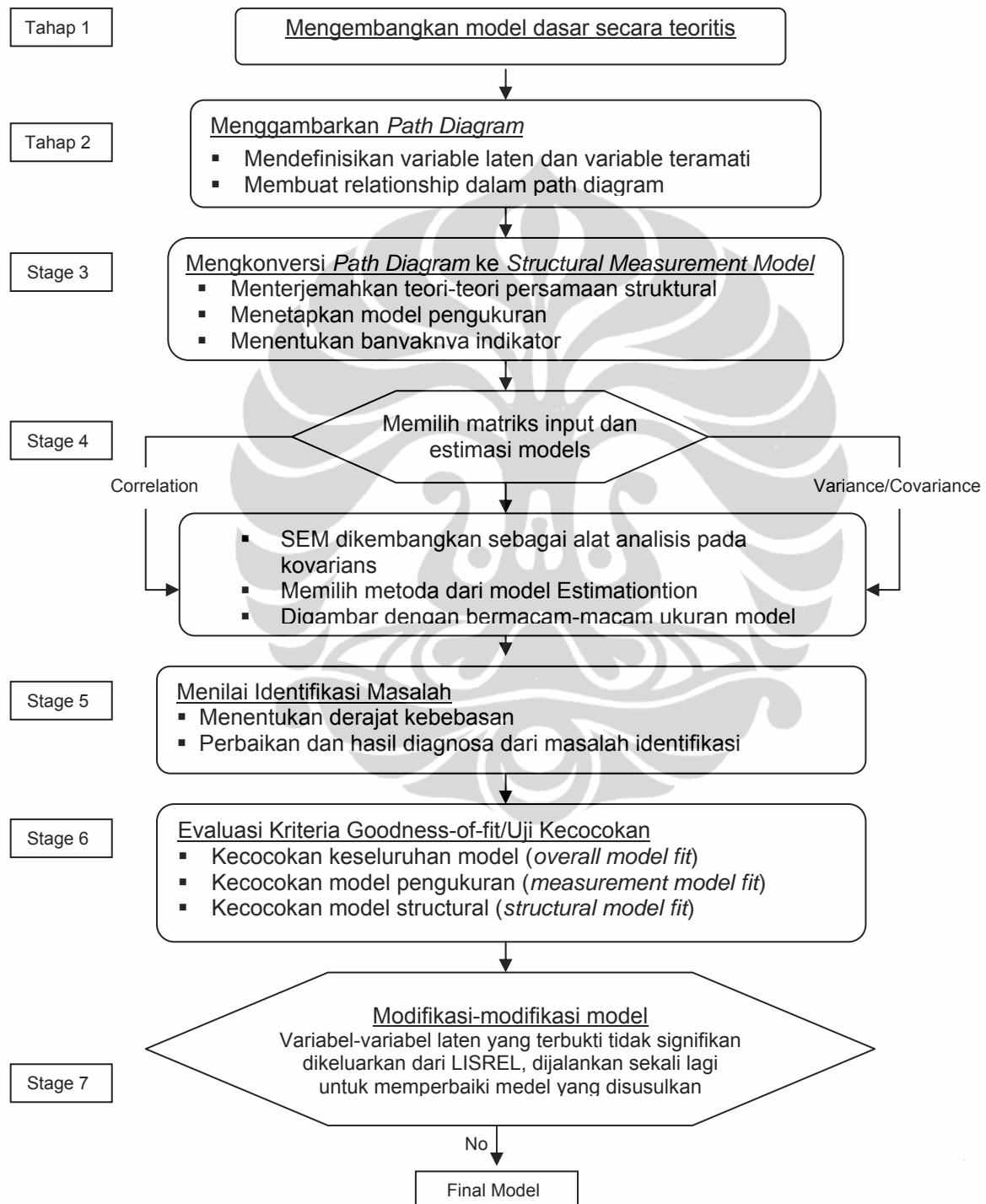
- a. Kecocokan keseluruhan model (*overall model fit*)
- b. Kecocokan model pengukuran (*measurement model fit*)
- c. Kecocokan model structural (*structural model fit*)

7). Langkah Ketujuh : Interpretasi dan Modifikasi Model (*Interpreting and Modifying the Model*), Interpretasi dan modifikasi model digunakan untuk model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas aman untuk jumlah residual 5 %, bila jumlah model lebih besar dari 5 % dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan.

Cut-off value sebesar 2.58 dapat digunakan untuk menilai signifikan tidaknya residual yang dihasilkan oleh model. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistic pada tingkat 5 % yang menunjukkan adanya prediction error yang substansial untuk sepasang indikator.

Adapun 7 langkah SEM dikutip dari Hair dkk oleh Solimun, 2002 sebagaimana terdapat pada gambar 7 sebagai berikut :

Gambar 7
7 Tahap proses menggunakan SEM



Sumber : Hair dkk, Solimun 2002

BAB III

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

A. TUGAS POKOK DAN FUNGSI

Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral merupakan lembaga negara yang pembentukannya berawal dari Jawatan Tambang dan Geologi pada tanggal 11 September 1945, berada di bawah Kementerian Kemakmuran. Pada tahun 1978 namanya menjadi Departemen Pertambangan dan Energi, dan 22 tahun kemudian yaitu pada tahun 2000, resmi berganti nama menjadi Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral. Berdasarkan Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 0030 Tahun 2005 tanggal 20 Juli 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja DESDM, departemen ini memiliki tugas untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan sebagian urusan pemerintahan di bidang energi dan sumber daya mineral. Dalam pelaksanaan tugas dimaksud, DESDM menjalankan fungsi sebagai berikut :

- a. Perumusan kebijakan nasional, kebijakan pelaksanaan dan kebijakan teknis di bidang energi dan sumber daya mineral.
- b. Pelaksanaan urusan pemerintahan di bidang energi dan sumber daya mineral.
- c. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab departemen.
- d. Pengawasan dan pelaksanaan tugas departemen.
- e. Penyampaian laporan hasil evaluasi, saran dan pertimbangan di bidang tugas dan fungsi departemen kepada Presiden.

B. VISI DAN MISI

Untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi, DESDM memiliki visi sebagai berikut "Terwujudnya sektor energi dan sumber daya mineral yang menghasilkan nilai tambah sebagai salah satu sumber kemakmuran rakyat melalui pembanunan berkelanjutan dan ramah lingkungan, adil transparan, bertanggung jawab, efisien serta sesuai dengan standar etika yang tinggi".

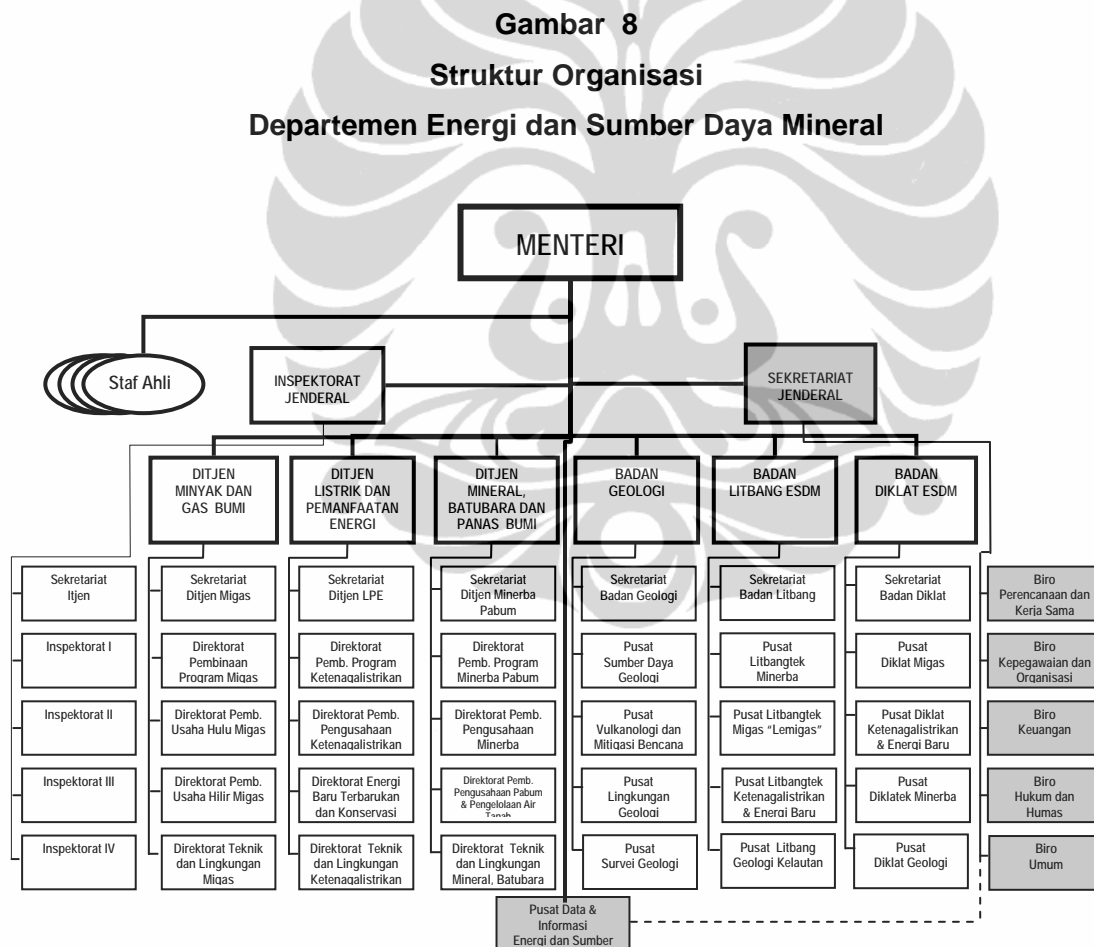
Sedangkan misi dari Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral adalah :

- a. Meningkatkan kualitas dan kinerja jajaran DESDM yang mencerminkan pemerintahan yang baik, bersih, transparan dan akuntabel serta bebas dari KKN.
- b. Memelihara serta meningkatkan kontribusi migas, batubara dan mineral bagi penerimaan negara, dalam rangka mempercepat pemulihan dan pembangunan kembali perekonomian nasional dengan tetap mempertimbangkan konservasi energi dalam jangka panjang.
- c. Merumuskan kebijakan di sektor ESDM yang kondusif sehingga mampu menciptakan iklim investasi yang kondusif serta berpartisipasi meningkatkan kinerja BUMN yang efisien dan produktif dalam rangka menunjang pembangunan nasional secara optimal.
- d. Meningkatkan penyediaan dan pemanfaatan sumber energi dan tenaga listrik yang terjangkau masyarakat, ramah lingkungan dan secara berkelanjutan.
- e. Meningkatkan pembangunan dan pemeliharaan sarana dan prasarana yang berkaitan dengan energi dan listrik.
- f. Memelihara dan menjamin tersedianya pasokan energi dan tenaga listrik dan bahan baku bagi sektor industri dalam negeri.
- g. Mengembangkan, menyesuaikan dan menyusun perangkat regulasi sektor ESDM sesuai tuntutan jaman dan perkembangan lingkungan yang sekaligus diselaraskan dengan kebijakan otonomi daerah.
- h. Membangun dan meningkatkan kesadaran nasional untuk melakukan konservasi, optimalisasi dan diversifikasi mineral dan energi.

- i. Memelihara dan meningkatkan kerjasama internasional untuk menunjang kepentingan ekonomi nasional, alih teknologi dan peningkatan sumber daya mineral.

C. STRUKTUR ORGANISASI

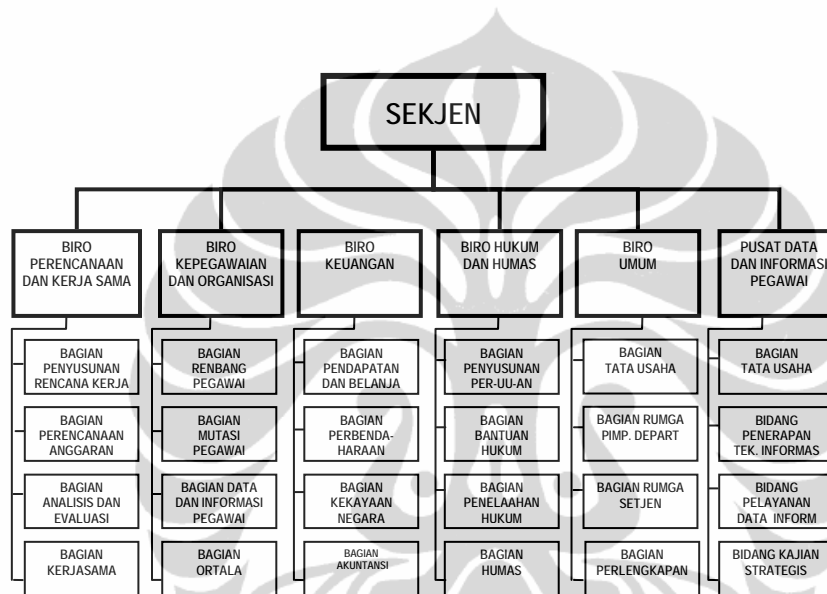
C.1. Struktur organisasi Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral sebagaimana gambar 10 sebagai berikut :



Sumber : Biro Kepegawaian dan Organisasi – Setjen DESDM

C.2. Struktur organisasi Sekretariat Jenderal, Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral sebagaimana gambar 11 sebagai berikut :

Gambar 9
Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal DESDM



Sumber : Biro Kepegawaian dan Organisasi – Setjen DESDM

D. SEKRETARIAT JENDERAL

Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral mempunyai tugas melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas serta pembinaan dan pemberian dukungan administrasi Departemen. Dalam melaksanakan tugasnya, sekretariat jenderal menyelenggarakan fungsi :

- a. Koordinasi kegiatan Departemen
- b. Penyelenggaraan pengelolaan administrasi umum untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi Departemen;

- c. Penyelenggaraan hubungan kerja di bidang administrasi dengan Kementerian Koordinasi, Kementerian Negara, Departemen dan Lembaga lain yang terkait;
- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan menteri Energi dan Sumber Daya Mineral.

Sekretariat Jenderal, terdiri dari :

1. Biro Perencanaan dan Kerja Sama

Biro Perencanaan dan Kerja Sama mempunyai tugas mengelola penyusunan dan evaluasi kebijakan pembangunan, rencana dan program kerja, dan rencana anggaran, serta pengelolaan kerja sama Departemen, Dalam melaksanakan tugasnya Biro perencanaan dan Kerja Sama menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyelenggaraan koordinasi pembinaan kebijakan pembangunan, rencana kerja dan anggaran, serta kerja sama;
- b. Perumusan pedoman penyusunan rencana kerja, rencana anggaran, serta prosedur kerja penyusunan akuntabilitas kinerja dan kerja sama;
- c. Perumusan kebijakan pembangunan, rencana pembangunan jangka panjang, menengah dan tahunan, serta rencana strategis;
- d. Penyusunan harga satuan, serta penyelenggaraan sinkronisasi program pembangunan;
- e. Perencanaan anggaran belanja satuan 2 (dua) dan satuan 3 (tiga) satuan kerja berbasis kinerja;
- f. Perumusan rencana kerja kementerian lembaga (RK-KL), serta rencana kerja dan anggaran kementerian (RKA-KL) satuan kerja berbasis kinerja, berkoordinasi dengan Biro Keuangan;
- g. Penyusunan bahan sidang dan rapat koordinasi Pimpinan Departemen;
- h. Analisis dan evaluasi pengembangan RK-KL dan RKA-KL, serta perumusan akuntabilitas kinerja;
- i. Pengelolaan kerja sama dalam dan luar negeri;
- j. Sosialisasi kebijakan pembangunan, serta bimbingan teknis perencanaan dan kerja sama;

- k. Pembinaan kelompok jabatan fungsional Biro;
- l. Evaluasi kebijakan pembangunan, rencana dan program kerja dan anggaran, serta pengelolaan kerja sama Departemen.

2. Biro Kepegawaian dan Organisasi

Biro Kepegawaian dan Organisasi mempunyai tugas mengelola pembinaan kepegawaian, serta pengembangan organisasi dan tata laksana Departemen. Dalam melaksanakan tugasnya Biro Kepegawaian dan Organisasi menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyelenggaraan koordinasi pembinaan kepegawaian, pengembangan organisasi dan tatalaksana;
- b. Perumusan kebijakan pembinaan kepegawaian, pengembangan organisasi;
- c. Perumusan pedoman dan prosedur kerja pembinaan kepegawaian, serta pedoman penyempurnaan organisasi dan prosedur kerja (SOP);
- d. Perencanaan, pengadaan, penempatan dan pengembangan pegawai;
- e. Pembinaan mutasi, kepangkatan, jabatan struktural dan fungsional, disiplin, dan penilaian kinerja pegawai, serta penyiapan penetapan pemberhentian, pemensiunan, dan kesejahteraan pegawai;
- f. Penyiapan penyelenggaraan sidang Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat), serta penyiapan penetapan pengelola anggaran;
- g. Pengelolaan administrasi lembaga tripartit sektor energi dan sumber daya mineral;
- i. Perumusan pengembangan organisasi dan ketatalaksanaan, serta standarisasi kompetensi jabatan;
- j. Pembinaan kelompok jabatan fungsional Biro;
- k. Evaluasi pembinaan kepegawaian, serta pengembangan organisasi dan tatalaksana Departemen.

3. Biro Keuangan

Biro Keuangan mempunyai tugas mengelola anggaran pendapatan dan belanja, perbendaharaan, administrasi keuangan, dan barang milik/kekayaan negara Departemen. Dalam melaksanakan tugasnya Biro Keuangan menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyelenggaraan koordinasi pembinaan administrasi keuangan , perbendaharaan, kekayaan negara dan akuntansi;
- b. Perumusan pedoman dan prosedur kerja pengelolaan anggaran pendapatan dan belanja, pengelolaan perbendaharaan dan kekayaan negara, serta pelaksanaan akuntansi ;
- c. Pelaksanaan pengelolaan penerimaan negara, serta penyiapan penetapan daerah penghasil dan dasar penghitungan bagian daerah sumber daya alam;
- d. Penyusunan rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (RAPBN) Departemen, serta nota keuangan;
- e. Pengelolaan dokumen pelaksanaan anggaran, serta penyusunan revisi anggaran pendapatan dan belanja, berkoordinasi dengan Biro Perencanaan dan Kerja Sama;
- f. Pengelolaan Surat Perintah Membayar (SPM);
- g. Penyusunan laporan pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) Departemen, serta Neraca Departemen , laporan realisasi anggaran, dan implementasi sistem akuntansi;
- h. Pembinaan inventarisasi, penggunaan dan penghapusan barang milik/kekayaan negara Departemen;
- i. Penyelesaian kerugian negara, serta pengelolaan tindak lanjut hasil pemeriksaan;
- j. Pelaksanaan sosialisasi kebijakan keuangan, serta bimbingan teknis perbendaharaan, administrasi keuangan, akuntansi dan inventarisasi barang milik/kekayaan negara;

- k. Pembinaan kelompok jabatan fungsional Biro;
- l. Evaluasi anggaran pendapatan dan belanja, serta pembinaan perbendaharaan, administrasi keuangan dan barang milik/kekayaan negara Departemen.

4. Biro Hukum dan Hubungan Masyarakat

Biro Hukum dan Hubungan Masyarakat mempunyai tugas mengelola rancangan peraturan perundang-undangan, penelaahan, dan bantuan hukum, serta hubungan masyarakat Departemen. Dalam melaksanakan tugasnya Biro Hukum dan Humas menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyelenggaraan koordinasi penyusunan peraturan perundang-undangan, dan bantuan hukum, serta kehumasan;
- b. Perumusan pedoman dan prosedur kerja penyusunan peraturan perundang-undangan, bantuan hukum, serta pelaksanaan kehumasan;
- c. Perumusan rancangan peraturan perundang-undangan, serta program legislasi dan regulasi;
- d. Pemberian telaahan dan pertimbangan hukum atas permasalahan hukum dan kontrak atau perjanjian, serta pelayanan bantuan dan konsultasi hukum, dan penyelesaian kasus hukum;
- e. Penelaahan hukum atas pemberian izin dari Pimpinan Departemen;
- f. Penyelenggaraan kehumasan dan urusan hubungan antar lembaga tinggi negara;
- g. Pengelolaan dokumentasi, perpustakaan dan pelayanan informasi hukum dan kehumasan;
- h. Pelaksanaan sosialisasi peraturan perundang-undangan, serta bimbingan teknis perancangan peraturan perundangan, bantuan hukum dan kehumasan;
- i. Pembinaan kelompok jabatan fungsional Biro;
- j. Evaluasi peraturan perundang-undangan, penelaahan, dan bantuan hukum, serta pengembangan hubungan masyarakat Departemen.

5. Biro Umum

Biro Umum mempunyai tugas mengelola urusan rumah tangga Pimpinan Departemen, rumah tangga Sekretariat Jenderal, serta pembinaan perlengkapan dan ketatatusahaan Departemen. Dalam melaksanakan tugasnya Biro Umum menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyelenggaraan koordinasi perlengkapan, pengadaan, tata persuratan dinas dan kearsipan;
- b. Perumusan pedoman dan prosedur kerja pelaksanaan rumah tangga, perlengkapan dan pengadaan, tata persuratan dinas dan kearsipan ;
- c. Perumusan rencana kebutuhan atau penggunaan sarana dan prasarana kerja Departemen;
- d. Pengelolaan rumah tangga, tata usaha dan kearsipan;
- e. Pengelolaan keamanan dan keselamatan, serta kebersihan dan pemeliharaan barang inventaris;
- f. Penyediaan sarana dan prasarana kerja, serta pengelolaan distribusi penggunaan barang inventaris dan pelaksanaan Penguasa Barang Inventaris Sekretariat Jenderal;
- g. Penyelenggaraan rapat dan keprotokolan Menteri, Sekretaris Jenderal, Staf Ahli Menteri, Kepala Biro dan Kepala Pusat;
- h. Penyelenggaraan bimbingan teknis pengadaan barang dan jasa, tata persuratan dinas dan kearsipan;
- i. Pembinaan kelompok jabatan fungsional Biro;
- j. Evaluasi pengelolaan urusan rumah tangga Pimpinan Departemen, rumah tangga Sekretariat Jenderal, serta pembinaan perlengkapan dan ketatausahaan Departemen.

6. Pusat Data dan Informasi Energi dan Sumber Daya Mineral

Pusat Data dan Informasi Energi dan Sumber Daya Mineral mempunyai tugas mengelola sistem informasi Departemen, serta penelaahan kebijakan strategis energi dan sumber daya mineral, dan penyelenggaraan kesekretariatan Badan Koodinasi Energi Nasional (Bakoren) dan data nasional energi dan sumber daya mineral. Dalam melaksanakan tugasnya Pusat Data dan Informasi Energi dan Sumber Daya Mineral menyelenggarakan fungsi :

- a. Koordinasi integrasi pengelolaan dan pengembangan sistem informasi Departemen;
- b. Perumusan pedoman sistem informasi Departemen;
- c. Perumusan rencana dan program pengembangan sistem informasi;
- d. Pemanfaatan dan penerapan teknologi informasi;
- e. Pengolahan dan pelayanan data dan informasi;
- f. Pengelolaan jaringan dan situs informasi Departemen dan Sekretariat Jenderal;
- g. Penelaahan kebijakan strategis tekno ekonomi dan harga, serta neraca energi dan sumber daya mineral;
- h. Penyelenggaraan kesekretariatan Bakoren dan data nasional;
- i. Pembinaan administratif data nasional energi dan sumber daya mineral;
- j. Evaluasi pengelolaan sistem informasi Departemen, serta penelaahan kebijakan strategis energi dan sumber daya mineral, dan penyelenggaraan kesekretariatan Bakoren;
- k. Pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga pusat.

E. KONDISI UMUM PEGAWAI

1. Komposisi Menurut Usia Pegawai

Jumlah pegawai di Sekretariat Jenderal, menurut data tahun 2007 sebanyak 451 orang. Untuk komposisi pegawai menurut kelompok usia tersebut dapat dilihat pada Tabel 5 berikut.

Tabel 4
Komposisi Pegawai Menurut Usia

No.	USIA (TAHUN)	JUMLAH (ORANG)	PROPORSI (%)
1.	< 30	59	13,08
2.	30 - 35	65	14,41
3.	36 - 40	69	15,30
4.	41 - 45	78	17,29
5.	46 - 50	90	19,96
6.	> 50	90	19,96
Total		451	100

Sumber : Biro Kepegawaian dan Organisasi, laporan kekuatan pegawai semester II tahun 2007

Berdasarkan Tabel 6 di atas dapat dilihat bahwa menurut usia 40 tahun kebawah persentasinya hampir merata, persentasi terbesar pegawai yang bekerja di Sekretariat Jenderal berusia antara 46 tahun ke atas, yaitu sebanyak 39,92 %, atau sebanyak 180 orang. Bahkan jika dipilah menurut usia diatas 40 tahun, maka jumlah pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal mencapai 57,21 % berdasarkan data ini, dapat digunakan untuk meramalkan bagaimana komposisi pegawai di sekretariat Jenderal dalam 5 tahun ke depan. Diperkirakan pada 5 (lima) tahun yang akan datang, sekitar 90 orang pegawai akan pensiun. Dengan dasar kondisi tersebut, maka Sekretariat Jenderal harus sudah mulai mempersiapkan pegawai pengganti dalam rangka menjamin kesinambungan jalannya pelaksanaan tugas pokok dan fungsi di berbagai jabatan yang di tinggal pejabatnya karena pensiun. Berkaitan dengan penggantian pegawai tersebut setidaknya Sekretariat Jenderal harus sudah mempersiapkan sejak dini untuk memperoleh pegawai berdasarkan komposisi pegawai berdasarkan tabel 5 diatas.

2. Komposisi Menurut Pendidikan

Komposisi pegawai Sekretariat Jenderal jika dikelompokkan berdasarkan tingkat pendidikannya cenderung bervariasi. Hal ini dapat dilihat dari komposisi jumlah pegawai. Untuk lebih jelasnya, komposisi pegawai Sekretariat Jenderal menurut tingkat pendidikannya disajikan pada Tabel 6 berikut.

Tabel 5
Komposisi Pegawai Menurut Pendidikan

No.	PENDIDIKAN	JUMLAH (ORANG)	PROPORSI (%)	KETERANGAN
1.	Strata 3 (S3)	7	1,55	
2.	Strata 2 (S2)	38	8,43	28 Orang sedang Tugas Belajar
3.	Strata 1 (S1)	183	40,58	
4.	DIII, SLTA, SLTP dan SD	223	49,44	
	Total	451	100	

Sumber : Biro Kepegawaian dan Organisasi, laporan kekuatan pegawai semester II tahun 2007

Menurut Tabel 6 di atas, jumlah pegawai terbanyak di Sekretariat Jenderal adalah pegawai dengan tingkat pendidikan Diploma ke bawah yaitu sebanyak 223 orang atau 49,44%, kemudian disusul oleh pegawai dengan pendidikan Sarjana Strata 1 (S1) sebanyak 183 orang atau 40,58 %. Untuk pegawai dengan pendidikan Sarjana Strata 2 (S2) sebanyak 38 orang atau 8,43 % dan pegawai dengan pendidikan Sarjana Strata 3 (S3) sebanyak 7 orang yang semuanya adalah para pimpinan Sekretariat Jenderal Departemen

Energi dan Sumber Daya Mineral. Mengingat tugas pokok dan fungsi Sekretariat Jenderal sebagai unsur pembantu pimpinan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral (MESDM), maka jumlah pegawai yang lebih banyak Diploma III ke bawah ini, dianggap masih belum memadai, karena tantangan kedepan akan bertambah sulit apabila tidak dimbangi dengan kompetensi. Oleh karena itu Sekretariat Jenderal perlu mengupayakan langkah-langkah strategis dalam rangka meningkatkan komposisi pegawai dengan tingkat pendidikan Sarjana Strata 1 ke atas. Langkah-langkah tersebut diantaranya dapat dilakukan dengan memberi kesempatan belajar atau menempuh pendidikan Strata 2 dan Strata 3 atau dengan merekrut pegawai-pegawai baru dengan jenjang Strata 2 ke atas.

3. Komposisi Pegawai Menurut Jabatan

Komposisi pegawai Sekretariat Jenderal menurut Jabatan Struktural pada Tabel 7 berikut ini pada dasarnya disesuaikan dengan struktur organisasinya.

Tabel 6
Komposisi Pegawai Menurut Jabatan

No.	JABATAN STRUKTURAL	JUMLAH (ORANG)	PROPORSI (%)
1.	Esselon I	6	1,33
2.	Esselon II	6	1,33
3.	Esselon III	24	5,32
4.	Esselon IV	70	15,52
5.	Staf	345	76,50
Total		451	100

Sumber : Biro Kepegawaian dan Organisasi, laporan kekuatan pegawai semester II tahun 2007

Berdasarkan Tabel 7 di atas terlihat bahwa komposisi pegawai terbesar adalah staf dengan jumlah 345 orang atau 76,50 %. Kemudian pegawai yang menduduki Jabatan Struktural adalah sebanyak 106 orang atau 23,50 %. Dari komposisi pegawai yang menduduki Jabatan Struktural menunjukkan bahwa jabatan eselon IV (empat) memiliki komposisi terbesar, yaitu mencapai 15,52 %. Semakin meningkat eselon yang dijabat pegawai (atau semakin tinggi jabatan pegawai), maka jumlah yang menjabat semakin berkurang. Kondisi ini telah sesuai dengan prinsip komposisi pegawai yang mengerucut.

Dengan kondisi tersebut diharapkan setiap jenjang jabatan dapat dipersiapkan kader-kader pegawai dari jabatan yang ada di bawahnya untuk menempati posisi-posisi tersebut. Namun demikian, upaya untuk mempersiapkan ini harus tetap mengacu kepada manajemen suksesi dan pelaksanaan rekrutmen dan seleksi pegawai yang berbasis kompetensi.

4. Komposisi Pegawai Menurut Unit Kerja

Di Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral terdapat 6 Unit kerja, jika dikelompokkan berdasarkan Unit kerjanya cenderung bervariasi. Hal ini dapat dilihat dari komposisi jumlah pegawai yang tersebar tiap Unitnya. Berdasarkan Tabel 8 dibawah dapat di lihat bahwa ada satu Unit kerja, yaitu Biro Umum yang memiliki sangat banyak jumlah pegawainya dibandingkan unit lainnya yaitu sebanyak 160 orang. Hal ini dikarenakan tugas pokok dan fungsinya yang memang memerlukan tenaga pegawai yang lebih banyak dari unit kerja lain, karena pada unit tersebut terdapat Satuan Pengaman, Pramukantor, Pramukantor, Pramukantor, dan Pengemudi. Untuk lebih jelasnya, komposisi pegawai Sekretariat Jenderal menurut Unit kerjanya dapat digambarkan seperti pada Tabel 8 berikut ini.

Tabel 7
Komposisi Pegawai Menurut Unit Kerja

No.	JABATAN STRUKTURAL	JUMLAH (ORANG)	PROPORSI (%)
1.	Biro Perencanaan dan Kerja Sama	67	14,86
2.	Biro Kepegawaian dan Organisasi	71	15,74
3.	Biro Keuangan	64	14,19
4.	Biro Hukum dan Humas	46	10,20
5.	Biro Umum	160	35,48
6.	Pusat Data dan Informasi	43	9,53
Jumlah		451	100

Sumber : Biro Kepegawaian dan Organisasi, laporan kekuatan pegawai semester II tahun 2007